

**STRATEGI REKRUTMEN
DI HOTEL INNA GARUDA MALIOBORO YOGYAKARTA
(Studi Kasus di Hotel Inna Garuda Malioboro Yogyakarta)**

JURNAL SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Mahda Aulia Syafiq
NIM : 14311380
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL

Jurnal ini disahkan dan disetujui oleh pembimbing Skripsi dengan judul:

STRATEGI REKRUTMEN

DI HOTEL INNA GARUDA MALIOBORO YOGYAKARTA

(Studi Kasus di Hotel Inna Garuda Malioboro Yogyakarta)

Ditulis Oleh:

Nama : Mahda Aulia Syafiq

NIM : 14311380

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 11 Desember 2018

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing,

Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D

STRATEGI REKRUTMEN

DI HOTEL INNA GARUDA MALIOBORO YOGYAKARTA

(Studi Kasus di Hotel Inna Garuda Malioboro Yogyakarta)

Oleh: Mahda Aulia Syafiq

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta, Indonesia.

Email: mahdaauliasyafiq@gmail.com/ telp:+6283893722320

Abstract

This study consisted of a Recruitment Strategy (Case Study at Inna Garuda Malioboro Hotel). This paper aims to (1) Provide an overview of the process of formulating employee recruitment strategies, (2) Providing an overview of the process of planning recruitment strategies for employees, (3) Providing an overview of the implementation of recruitment strategies for employees, and (4) Providing an overview of the process of evaluating recruitment strategies for employees. This research method uses qualitative methods. The technique of collecting data through interviews, observation, and documentation. Data analysis uses analysis before the field and while in the field. Test the validity of the data by means of a credibility test and transferability test.

This research found several things as follows: (1) The description of the process of formulating the recruitment strategy at Inna Garuda is by identifying the company's vision, mission and objectives; then analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats; determine the company's target; establish departmental recruitment needs; assess the resources needed; and formulating the company's strategy formulation. (2) An overview of the employee recruitment strategy plan at the Inna Garuda hotel is to map human resource needs, determine the source of recruitment, determine the recruitment method, establish recruitment requirements, determine the stage of implementation of recruitment, set a budget, assign recruitment implementers, set the right time to carry out recruitment. (3) The description of the implementation strategy of employee recruitment is to carry out recruitment through both internal and external sources, and carry out the recruitment process in accordance with the plan. (4) The description of the strategy evaluation process at the Inna Garuda hotel is to evaluate the quality of applicants, media effectiveness, and recruitment costs.

Keywords: *Strategic, recruitment, Human Resource Management, Human Resources.*

Abstrak

Penelitian ini berjudul Strategi Rekrutmen (Studi Kasus di Hotel Inna Garuda Malioboro). Paper ini bertujuan untuk (1) Memberikan gambaran mengenai proses perumusan strategi rekrutmen karyawan, (2) Memberikan gambaran mengenai proses perencanaan strategi rekrutmen untuk karyawan, (3) Memberikan gambaran mengenai implementasi strategi rekrutmen untuk karyawan, dan (4) Memberikan gambaran mengenai proses evaluasi strategi rekrutmen untuk karyawan. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis sebelum lapangan dan selama di lapangan. Uji keabsahan data dengan cara uji kredibilitas dan uji transferabilitas.

Penelitian ini menemukan beberapa hal sebagai berikut: (1) Gambaran proses perumusan strategi rekrutmen yang ada di Inna Garuda adalah dengan mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan perusahaan; kemudian melakukan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman; menentukan target perusahaan; menetapkan kebutuhan rekrutmen departemen; menilai sumber yang dibutuhkan; dan menyusun formulasi strategi perusahaan. (2) Gambaran perencanaan strategi rekrutmen karyawan yang ada di hotel Inna Garuda adalah dengan melakukan pemetaan kebutuhan sumber daya manusia, menentukan sumber rekrutmen, menentukan metode rekrutmen, menetapkan kebutuhan rekrutmen, menentukan tahap pelaksanaan rekrutmen, menetapkan anggaran, menetapkan pelaksana rekrutmen, menetapkan waktu yang tepat untuk melaksanakan perekrutan. (3) Gambaran implementasi strategi rekrutmen karyawan adalah dengan melaksanakan perekrutan baik melalui sumber internal maupun eksternal, serta melaksanakan proses perekrutan sesuai dengan perencanaan. (4) Gambaran proses evaluasi strategi yang ada di hotel Inna Garuda adalah dengan mengevaluasi kualitas pelamar, efektifitas media, dan biaya perekrutan.

Kata Kunci: *Strategis, rekrutmen, Manajemen Sumberdaya Manusia, Sumberdaya Manusia.*

PENDAHULUAN

Rekrutmen merupakan bisnis besar yang membutuhkan perhatian serius dari manajemen, karena strategi bisnis tidak akan berjalan dengan baik tanpa orang-orang berkompeten didalamnya. Menurut Cascio (2003), rekrutmen adalah suatu bentuk persaingan bisnis dan kompetisi yang sengit. Hal tersebut dikarenakan bahwa setiap perusahaan bersaing untuk mengembangkan, membuat, dan memasarkan produk dan layanan terbaik sehingga mereka juga harus bersaing untuk mengidentifikasi, menarik, dan memperkerjakan orang-orang yang berkualifikasi. Menurut Mello (2015), Perekrutan adalah upaya suatu perusahaan mendapatkan karyawan untuk mengisi posisi jabatan yang kosong.

Rekrutmen memiliki peran yang sangat penting, yang berkaitan dengan peran manajemen sumber daya manusia (SDM), yang tidak lepas dengan praktik SDM. Menurut Khandekar dan Sharma, (2005) dalam Kundu dkk (2012), tahap awal dalam proses pengelolaan sumber daya manusia yaitu melalui tahap perekrutan, dimana organisasi atau perusahaan harus memiliki perencanaan terkait kebutuhan tenaga kerja yang seseuai dengan harapan organisasi. Rekrutmen dan seleksi merupakan komponen penting untuk keberhasilan suatu organisasi.

Saat ini proses rekrutmen sudah mulai berkembang melalui berbagai cara, teknik, dan beragam sumber. Menurut Cenzo (1996), kebutuhan rekrutmen ada tiga jenis yaitu, rencana kebutuhan yang merupakan kebutuhan yang timbul dari perubahan organisasi dan kebijakan pensiun menciptakan lowongan pekerjaan baru, kebutuhan diduga yang merupakan gerakan-gerakan personal yang mana organisasi dapat memprediksi dengan mempelajari tren, baik di

eksternal maupun lingkungan internal, dan kebutuhan tak terduga yang timbul karena berbagai alasan seperti kematian, pengunduran diri, kecelakaan, sakit, relokasi, dan lain sebagainya. Menurut Mustapha dkk (2013), terdapat dua sumber yang dapat digunakan dalam praktek rekrutmen, yaitu internal dan eksternal.

Sedangkan dalam teknik rekrutmen, dapat dilakukan melalui beberapa cara yang dapat diidentifikasi melalui dua garis besar, yaitu secara formal dan informal. Menurut Ullman (1966) dalam Kundu dkk (2012), teknik perekrutan dapat diidentifikasi baik secara formal atau informal. Menurut Taylor (1994) dalam Kundu dkk (2012), dalam literatur, teknik perekrutan seperti iklan koran, pusat kerja dan lembaga kerja dianggap sebagai perekrutan resmi. Sedangkan teknik seperti "*Word of mouth*" oleh karyawan yang ada, juga dikenal sebagai "arahan" adalah contoh dari teknik perekrutan tidak resmi. Sedangkan cara yang pada umumnya digunakan dalam proses rekrutmen saat ini, adalah e-rekrutmen.

Pekerja dalam sebuah organisasi merupakan aset penting yang tidak boleh dikesampingkan oleh perusahaan. Menurut Anyim (2012), rekrutmen adalah fase yang segera mendahului pilihan. Tujuannya adalah untuk membuka jalan bagi proses seleksi dengan memproduksi idealnya jumlah terkecil dari calon yang muncul untuk memenuhi syarat baik dalam melakukan tugas-tugas yang diperlukan atau mengembangkan kemampuan untuk melakukannya dalam jangka waktu yang dapat diterima oleh organisasi pekerja. Inti dari masalah ini adalah bahwa pekerja organisasi tidak perlu dikesampingkan.

Menurut Heneman dan Judge (2006) rekrutmen adalah suatu proses untuk mengumpulkan sebanyak-banyaknya para kandidat baik dari luar organisasi maupun dalam organisasi demi menemukan para kandidat yang berkualifikasi agar mau bergabung dengan organisasi tersebut. Tujuan dari rekrutmen adalah untuk mengidentifikasi dan menarik para *job seekers* agar mau berkomitmen untuk ikut serta berpartisipasi di dalam proses rekrutmen tersebut.

Menurut Messmer (2007) dalam strategi rekrutmen yang baik, pada saat menentukan kebijakan dan praktek rekrutmen. Manajemen SDM harus mampu merefleksikan misi dan nilai perusahaan pada kebijakan dan praktek rekrutmen itu sendiri. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen memiliki peran utama yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perekrutan ini perlu direncanakan dan didesain dengan baik. Ketatnya persaingan, serta ketidakpastian lingkungan eksternal yang sangat tinggi, menuntut organisasi untuk fleksibel atau terus mengikuti perkembangan, termasuk dalam proses rekrutmen. Organisasi harus mampu melakukan perekrutan secara efektif dan efisien.

Penelitian ini bermaksud untuk dapat memaparkan beberapa hal berikut ini: (1) Memberikan gambaran mengenai proses perumusan strategi rekrutmen karyawan, (2) Memberikan gambaran mengenai proses perencanaan strategi rekrutmen untuk karyawan, (3) Memberikan gambaran mengenai proses implementasi strategi rekrutmen untuk karyawan, dan (4) Memberikan gambaran mengenai evaluasi strategi rekrutmen karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh **Kundu dkk (2012)** dengan judul *Recruitment and Selection Techniques in Manufacturing and Service Organizations Operating in India*, menyatakan bahwa rekrutmen perusahaan baik Manufaktur atau sektor Layanan ingin memanfaatkan lebih dari semua metode perekrutan dalam kaitannya dengan perilaku yang diamati. Dalam proses rekrutmen, perusahaan di India berkonsentrasi pada portal pekerjaan dan situs perusahaan, sedangkan dalam proses seleksi, metode yang diadopsi di perusahaan yang ada diperiksa

dengan menggunakan lima dimensi yang menonjol yaitu tes tertulis, tes keterampilan spesifik, tes psikologi, wawancara teknis dan wawancara umum.

Metode perekrutan yang digunakan yaitu model sifat laten. Pada organisasi manufaktur, metode perekrutan yang digunakan memiliki perbedaan. Hal ini dikarenakan perbedaan kebutuhan karyawan, perumusan rekrutmen dan seleksi, serta perumusan daya saing organisasi. Sedangkan metode seleksi tidak ada perbedaan secara signifikan. Selain itu, dalam penelitian ini juga diungkapkan bahwa perusahaan Layanan menggunakan metode perekrutan lebih keras dibandingkan perusahaan Manufaktur. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada jenis perusahaan yang menjadi objek penelitian dan juga variabel seleksi sebagai penghubung variabel rekrutmen. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Louw (2013)** yang berjudul *Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape*, menyatakan bahwa metode dan strategi yang digunakan di Eastern Cape serupa dengan yang digunakan di tempat lain di seluruh dunia, Namun, dilihat dari tinjauan literatur, tiga pengecualian ditemukan dalam perekrutan. Dua yang pertama merujuk pada penggunaan *walk-ins* dan arahan sebagai metode rekrutmen yang sesuai dengan sampel, tidak digunakan di Eastern Cape. Yang ketiga adalah penggunaan metode secara online (internet) untuk menarik pelamar yang cocok dan karena banyak pelamar potensial tidak memiliki akses ke komputer, penggunaan rekrutmen online tertinggal dibandingkan dengan negara-negara di luar negeri.

Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada pandangan terkait rekrutmen arahan karyawan. Berdasar teori sebelumnya, cara ini dianggap sebagai salah satu cara yang efektif dalam merekrut karyawan. Namun menurut penelitian di wilayah EasternCape, cara ini tidak lazim digunakan, serta perbedaan pada jenis, responden penelitian, alat yang digunakan dalam penelitian dan juga variabel seleksi sebagai penghubung variabel rekrutmen. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Ciobanu (2015)** yang berjudul *Civil servants' recruitment and selection practices in european union member states*, menyatakan bahwa dalam hal rekrutmen dan seleksi terkait kompetensi delegasi, penggunaan jenis sistem desentralisasi dan campuran merupakan sistem yang paling sering digunakan oleh negara anggota Uni Eropa. Dapat disimpulkan bahwa banyak negara-negara anggota Uni Eropa yang cenderung menggunakan rekrutmen eksternal daripada sistem karir internal. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek, tujuan dan alat yang dilakukan dalam penelitian. Penelitian terdahulu mengarah pada PNS, sedangkan rencana penelitian lebih mengarah pada karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Brindusoiu (2013)** yang berjudul *Recruitment and Selection in Services Organizations in Romania*, menyatakan bahwa pada tahap perekrutan, pertanyaan kunci yang harus dijawab adalah "bagaimana untuk menarik", dan jawabannya tergantung pada klarifikasi yang merupakan sumber rekrutmen yang paling tepat, unsur apa yang dapat digunakan untuk mengajukan banding, bagaimana bisa mereka digunakan dan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap kegiatan. Sebagian besar dari karyawan dipekerjakan sebagai hasil dari rekomendasi, dan instrumen yang umum digunakan dalam seleksi adalah riwayat Hidup, tes, wawancara (dengan HR spesialis, manajer umum atau pemilik, dan / atau manajer langsung) serta penawaran. Perbedaan dari penelitian ini terletak pada sampel dan alat analisis yang digunakan. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Abraham dkk (2015)** yang berjudul *Review of smes recruitment and selection dilemma: finding a fit*, menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara konsep "fit" dan kompetensi dengan "job performance" atau kinerja dari suatu pekerjaan pada karyawan. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa dibutuhkan ketelitian dalam merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi serta pelaksanaan dari strategi tersebut. Perbedaan dari penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan

variable rekrutmen dan seleksi, sedangkan rencana penelitian menggunakan variable rekrutmen saja. Penggunaan sampel dan alat analisis yang digunakan juga berbeda. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Anyim (2012)** yang berjudul *The role of human resource planning in recruitment and selection process*, menyatakan bahwa rekrutmen adalah fase yang segera mendahului pilihan. Tujuannya adalah untuk membuka jalan bagi proses seleksi dengan memproduksi idealnya jumlah terkecil dari calon yang muncul untuk memenuhi syarat baik dalam melakukan tugas-tugas yang diperlukan atau mengembangkan kemampuan untuk melakukannya dalam jangka waktu yang dapat diterima oleh organisasi pekerja. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada variable yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel rekrutmen, seleksi, dan perencanaan sumber daya manusia. Sedangkan rencana penelitian menggunakan variable rekrutmen saja. Penggunaan sampel dan alat analisis yang digunakan juga berbeda. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian **Bhoganad dkk (2014)** dengan judul *A Study on recruitment and selection process of sai global yarnTex (India) private limited*, menyatakan bahwa rekrutmen adalah aspek positif dimana pilihan adalah aspek negatif dari HR praktek. Sebagian besar karyawan di perusahaan puas tetapi perubahan yang diperlukan menurut skenario perubahan proses rekrutmen yang memiliki dampak yang besar pada kinerja perusahaan bagai darah segar, ide baru masuk dalam perusahaan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada variable yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan variable rekrutmen dan seleksi, sedangkan rencana penelitian menggunakan variable rekrutmen saja. Penggunaan sampel dan alat analisis yang digunakan juga berbeda. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh **Kumari (2012)** dengan judul *A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global*, menyatakan bahwa perusahaan dianggap sebagai portal media yang paling penting dalam mempekerjakan karyawan, karyawan yang bekerja di perusahaan mempertimbangkan referensi karyawan sebagai salah satu sumber yang paling yang dapat dipercaya. Perusahaan tersebut mengikuti rekrutmen efektif dan proses seleksi sampai batas maksimum. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan variable seleksi pada penelitian terdahulu, serta penggunaan sampel dan alat analisis yang berbeda, karena penelitian terdahulu mengarah pada penelitian kuantitatif. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Gamage (2014)** dengan judul *Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance*, menyatakan bahwa ada korelasi positif dan signifikan secara statistik, terkait dengan rekrutmen dan intensitas seleksi dengan hasil SDM. Praktek rekrutmen dan seleksi yang efektif menyebabkan hasil SDM positif. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada variable yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan variable rekrutmen, seleksi, dan kinerja. Sedangkan rencana penelitian hanya menggunakan variable rekrutmen saja. Penggunaan sampel dan alat analisis yang digunakan juga berbeda. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Appiah dkk (2013)** dengan judul *An Investigation into Recruitment and Selection Practices of Small and Medium Enterprises: Evidence from Ghana*, menyatakan bahwa menarik kualitas karyawan untuk sektor UKM sangat sulit. Karyawan berkualitas mempromosikan pertumbuhan dan stabilitas UKM dan memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada sampel dan alat analisis yang digunakan, sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Mustapha dkk (2013)** dengan judul *The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry (A Case Study of First Bank Plc 2004-2011)*, menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi. Untuk mencapai tujuannya, organisasi harus mengadopsi ulang kebijakan perekrutan yang konsisten dan konsisten dengan tujuan organisasi dan harapan masyarakat yang lebih besar. Perencanaan rekrutmen dan seleksi yang baik serta tepat, mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. Rekrutmen dan seleksi menjadi faktor kunci bagi komitmen perusahaan dalam menciptakan daya saing bagi perusahaan itu sendiri. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan jenis variable penelitian terdahulu, dengan rencana penelitian. Penelitian terdahulu memiliki variable independen dan dependen yakni rekrutmen, seleksi, dan kinerja, sedangkan rencana penelitian hanya fokus pada variable rekrutmen dan seleksi. Persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

Dalam penelitian oleh **Osoian dkk (2014)** dengan judul "*Recruitment for Competencies in Public and Private Sectors*", menyatakan bahwa rekrutmen internal dianggap membawa aplikasi dengan kualitas tertinggi. Batas-batas survei berada pada kurangnya keterwakilan hasil yang dimuat untuk seluruh anggota organisasi dari sektor publik dan swasta, untuk mengukur hasil dari metode perekrutan hanya aplikasi kuantitas dan kualitas yang digunakan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek, sampel dan alat analisis yang digunakan. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

LANDASAN TEORI

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Armstrong (2003), manajemen sumber daya manusia yaitu suatu strategi dan pendekatan berkesinambungan untuk mengatur aset-aset yang paling berharga pada organisasi seperti orang-orang yang bekerja di dalamnya baik secara individu maupun kelompok yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tujuannya untuk membantu organisasi dalam mencapai kesuksesan melalui penitikberatan pada aspek sumber daya manusia. Beberapa aktivitas MSDM yaitu: *organization, the employment relationship, resourcing, performance management, human resource development, reward management, employee relations, health and safety, welfare services, employment and HR services.*

Teori Strategi Sumber Daya Manusia. Menurut Armstrong (2006), MSDM strategis adalah sebuah pendekatan untuk membuat keputusan pada niat dan rencana organisasi dalam bentuk kebijakan, program dan praktek tentang hubungan kerja, *resourcing*, pembelajaran dan pengembangan, kinerja hubungan manajemen, *reward*, dan karyawan. Konsep MSDM strategis berasal dari konsep MSDM dan strategi. Strategi muncul daripada proses yang disengaja. Tujuan mendasar dari MSDMS adalah untuk menghasilkan perspektif dalam isu kritis yang berhubungan dengan orang-orang yang dapat diatasi.

Teori Strategi Rekrutmen. Menurut Mello (2015), Perekrutan adalah upaya suatu perusahaan mendapatkan karyawan untuk mengisi posisi jabatan yang kosong. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perekrutan, yaitu: karyawan tetap dan karyawan sementara, perekrutan internal dan eksternal, kapan dan bagaimana perekrutan yang ekstensif, dan metode perekrutan. Cascio (2003) mengemukakan bahwa rekrutmen adalah suatu bentuk persaingan bisnis dan kompetisi yang sengit. Tujuan dari rekrutmen menarik sejumlah orang atau sebanyak-banyaknya orang agar mau berpartisipasi atau mengajukan diri untuk menjadi bagian dalam perusahaan. Adapun manfaat rekrutmen di antaranya: menyediakan sejumlah kandidat untuk mengisi kekosongan akan suatu pekerjaan untuk mempertahankan eksistensi dari suatu perusahaan, rekrutmen yang baik akan berdampak pada penempatan yang baik atau ketepatan antara *skill* dan posisi yang ditawarkan sehingga dapat menimbulkan perasaan kepuasan terhadap seseorang dan akhirnya berdampak pada produktivitas kerja yang juga akan menguntungkan kedua belah pihak yaitu karyawan maupun perusahaan, rekrutmen juga dapat

memberikan motivasi terhadap karyawan melalui proses promosi karena karyawan yang sudah lama bekerja akan mempunyai potensi untuk menempati posisi yang lebih tinggi.

Dalam melakukan rekrutmen, terdapat dua sumber rekrutmen yaitu internal (sumber dari dalam perusahaan) dan eksternal (sumber dari luar perusahaan). Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi rekrutmen adalah sebagai berikut: Sumber resume, tipe posisi yang ditawarkan, lokasi geografis, waktu yang tersedia. Terdapat tiga tahapan dalam melakukan rekrutmen, yaitu *job analysis, workforce/planning, recruitment*.

Teori Perencanaan Rekrutmen SDM. Menurut Abdullah (2014), Perencanaan merupakan kegiatan atau aktifitas persiapan yang dilakukan dengan merumuskan (melakukan perhitungan dan pertimbangan) dan menetapkan keputusan tentang langkah-langkah penyelesaian masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan secara terarah pada satu tujuan organisasi. Perencanaan rekrutmen yang dimaksud merupakan kegiatan atau aktifitas persiapan yang dilakukan dengan merumuskan dan menetapkan keputusan tentang langkah-langkah penyelesaian masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan secara terarah, sesuai dengan strategi rekrutmen yang telah disusun, yang berkaitan dengan strategi perusahaan, guna mencapai tujuan organisasi. Menurut David (2006), tahap perumusan strategi 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. Tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi, yaitu: Harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang, arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya, strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan, strategi harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas, strategi harus mempunyai orientasi eksternal, fleksibilitas adalah sangat esensial, strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Teori Implementasi Rekrutmen SDM. Menurut Donald Van Meter dan Carl Van Horn (1975) dalam Rahmat (2015), implementasi program atau kebijakan mencakup tindakan yang dilakukan oleh publik atau pribadi (dan kelompok) yang diarahkan untuk pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya. Implementasi di lapangan akan memiliki dua kemungkinan, yaitu sesuai dengan perencanaan atau tidak sesuai dengan perencanaan. Variabel yang terkait dengan pelaksanaan sebuah perencanaan adalah faktor SDM yang digerakkan, baik berkaitan dengan jumlah, kompetensi, waktu, dan motivasi SDM. Selanjutnya yaitu berkaitan dengan kondisi medan di lapangan sebagai pertimbangan implementasi program yang lebih operasional. Implementasi SDM membicarakan tentang proses berjalannya perencanaan terkait dengan rekrutmen SDM di lapangan secara nyata, sesuai dengan strategi rekrutmen, dan perencanaan yang telah disusun sebelumnya, yang tidak menyimpang dari strategi perusahaan. Pelaksanaan tersebut meliputi pelaksanaan pengumuman pekerjaan kepada sumber internal atau eksternal, menawarkan nilai kepada calon SDM, hingga pengajuan pekerjaan oleh calon SDM yang dilakukan baik lewat *online*, agen rekrutmen maupun referensi karyawan. Menurut David (2006), pelaksanaan strategi 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, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

Teori Evaluasi Rekrutmen SDM. Menurut Abdullah (2014), Evaluasi adalah melakukan penilaian terhadap sesuatu hal tertentu. Oleh karena itu variabel dalam evaluasi yaitu: Pertama, ada yang dievaluasi, misalnya evaluasi belajar di sekolah dasar, sekolah menengah, dan

sebagainya. Kedua, proses menilai (*assessment*) dengan menggunakan alat ukur tertentu (*measurement*). Rekrutmen SDM berarti melakukan pengukuran pencapaian dari tujuan rekrutmen yaitu menarik calon SDM dengan kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan dan juga pencapaian dari langkah-langkah mencapai tujuan, mulai dari pengumuman pekerjaan, penawaran nilai, dan metode rekrutmen baik internal maupun eksternal. Objek yang dievaluasi adalah pelaksanaan rekrutmen SDM, sedangkan alat ukurnya adalah tujuan dan perencanaan yang dibuat sebelumnya. Kemudian melakukan analisis sebab pencapaian hasil, baik hasil tujuan maupun proses. Menurut David (2006), kegiatan pokok dalam evaluasi strategi yaitu: Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang, mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif, evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif. Penelitian merupakan penyusunan dan penyelidikan sistematis atau investigasi yang menyediakan informasi untuk memecahkan masalah atau menemukan jawaban untuk masalah yang kompleks (Sekaran, 2003). Desain penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2015).

Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di hotel Inna Garuda Malioboro sebagai objek penelitian. Alamat jl. Malioboro no. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. No. telp +62 274 566353, Fax +62 274 563074. E-mail: sales@innagaruda.com. Inna Garuda merupakan hotel bintang empat yang sangat terpancang dan memiliki manajemen yang baik, serta mampu berkembang mengikuti perubahan. Hal ini dibuktikan dengan bertahannya Inna Garuda selama lebih dari seratus tahun, dan merupakan hotel tertua di Yogyakarta. Hotel ini juga memiliki banyak sekali keunikan seperti ragam sejarah, suasana hotel bernuansa klasik, elegan modern, dan juga letaknya yang sangat strategis, yakni berada di Malioboro, yang merupakan *icon* wisata utama dan jantung kota Yogyakarta. (Inna Garuda, 2018).

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus divalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Yang melakukan validasi adalah peneliti sendiri, melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan. Peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2015). Instrumen berupa : (1) Bagaimana proses perumusan strategi rekrutmen SDM. Misal, bagaimana latar belakang perumusan, siapa yang merumuskan, kapan dirumuskan, bagaimana proses pembuatan

keputusan strategis, *dll.* (2) Bagaimana proses perencanaan strategi rekrutmen SDM. Misal, Bagaimana proses perencanaan disusun, siapa yang menyusun, kapan perencanaan disusun, apa yang dilakukan untuk merumuskan komponen rekrutmen yang akan digunakan, *dll.* (3) Bagaimana proses implementasi strategi rekrutmen SDM. Misal, bagaimana implementasi strategi, siapa yang mengimplementasikan, apa saja yang mempengaruhi implementasi strategi, kapan diimplementasikan, *dll.* (4) Bagaimana proses evaluasi strategi rekrutmen SDM. Misal, bagaimana mengevaluasi strategi, siapa yang mengevaluasi, kapan melaksanakan evaluasi, apa yang dievaluasi, *dll.*

Teknik Pengumpulan Data

Wawancara. Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2014). Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2015) wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Menurut Yin (2015), terdapat enam sumber bukti yang dapat dijadikan fokus bagi pengumpulan data studi kasus, antara lain yaitu wawancara. Secara keseluruhan, wawancara merupakan sumber bukti yang esensial bagi studi kasus, karena studi kasus umumnya berkenaan dengan urusan kemanusiaan. Dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur, yaitu mula-mula *interviewer* menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dalam mengorek keterangan lebih lanjut.

Dokumentasi. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2015).

Menurut Yin (2015), tipe informasi dokumenter bisa menggunakan berbagai bentuk dan hendaknya menjadi objek rencana-rencana pengumpulan data yang eksplisit. Untuk studi kasus, penggunaan dokumen yang paling penting adalah mendukung dan menambah bukti dari sumber-sumber lain. Dalam penelitian ini penulis mendokumentasikan dengan menggunakan *recorder*, kamera, dan lain-lain di hotel Inna Garuda Malioboro.

Observasi. Observasi merupakan dasar dari seluruh pengetahuan. Adanya observasi maka sebuah fakta akan diketahui berdasarkan dunia kenyataan. Melalui observasi peneliti akan belajar mengenai perilaku dan makna dari perilaku tersebut (Sugiyono, 2015).

Menurut Yin (2015), sumber bukti lain yang dapat dijadikan fokus pengumpulan data studi kasus, yaitu observasi langsung. Observasi ini dilakukan ketika untuk memperkuat hasil dari wawancara yang diperoleh dengan melakukan pengamatan di lingkungan hotel Inna Garuda Malioboro.

Narasumber Penelitian

Narasumber atau orang yang menjadi sumber informasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari penelitian ini, peneliti akan mewawancarai beberapa narasumber yang berkaitan dengan penelitian di hotel Inna Garuda Malioboro, dengan narasumber sebagai berikut: Akaha Fajar Rahman merupakan pemegang jabatan sebagai koordinator pelatihan dan perekrutan di departemen HRD. Sadyo Widodo merupakan pemegang jabatan sebagai supervisor. Selain itu Iskandar Dinata, Wahyuni, dan Arin Devita sebagai triangulasi sumber.

Teknik Pengambilan Sampel

Penentuan sampel dari penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2016) *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, 2016).

Proses 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, 2015). Untuk menganalisis data selama di lapangan yang dikumpulkan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan model Miles and Huberman yang berisi tiga tahapan analisis data dalam penelitian kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Menurut Miles dan Huberman (1994), aktivitas dalam analisis data kualitatif diuraikan dalam analisis yang terdiri dari tiga arus aktifitas secara bersamaan, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini uji keabsahan data menggunakan uji kredibilitas dan uji *transferability*. Menurut Sugiyono (2015) 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*. Menurut Sugiyono (2015), *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.

TEMUAN PENELITIAN

Perumusan Strategi

Dalam merumuskan strategi bisnisnya, penulis menemukan beberapa keunikan antara lain yaitu Inna Garuda menggunakan sistem terpusat atau sentralisme, dimana keputusan mengenai strategi dan standar operasional prosedur atau SOP dirumuskan melalui aktifitas formal yang dilaksanakan oleh *general* manajer dan direksi. Perumusan strategi di Inna Garuda diawali dengan proses identifikasi visi, misi, dan tujuan perusahaan. langkah selanjutnya yaitu melakukan analisis SWOT, kemudian menetapkan kebutuhan rekrutmen departemen, selanjutnya menilai sumber yang dibutuhkan, dan yang terakhir yaitu proses formulasi strategi.

“...untuk mengidentifikasinya itu pertama visi dan misi perusahaan itu sendiri.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

“tujuan dan sasarannya karena memang ituu eee sudah di apa untuk mencapai eee target perusahaan tentunya untuk mencapai target perusahaan meningkatkan *revenue*...” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“...sudah sebagian costumer punya image, kalau meeting di grand Inna gitu.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“untuk target di Grand Inna Malioboro itu, satu tahun, untuk tahun ini 61 Miliar. Itu memang berat sekali, biasanya untuk target itu mengacu pada keberhasilan sebelumnya. Itu sudah rumus semua perusahaan seperti itu. Di periode sebelumnya kami di target 60 M, bisa tercapai. Sehingga di tahun ini dinaikkan menjadi 61 M.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“... untuk menunjang sasarannya supaya target itu terpenuhi, maka kan kita harus prepare SDM ya, istilahnya menetapkan kebutuhan rekrutmen per departemen,

khususnya untuk marketing dan bungket, karena kita menjual kamar dan makanan dan minuman.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

“... kebelakangnya juga dipertimbangkan itu dari *attitud* nya, terus dari *hmm..* kemampuannya terus kompetensinya, itu juga dipertimbangkan.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Dalam merumuskan formulasi strateginya, Inna Garuda membagi strategi perusahaan menjadi tiga, yaitu strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Untuk strategi perusahaan, Inna Garuda memilih untuk menggunakan strategi merger, dengan menggabungkan PT Hotel Indonesia dengan PT Nature, menjadi PT HIN atau PT Hotel Indonesia Nature. Untuk strategi bisnisnya, Inna Garuda memilih untuk fokus kepada strategi *low cost* atau penekanan terhadap seluruh biaya dalam perusahaan. Strategi yang terakhir yaitu strategi fungsional, dimana strategi disusun agar saling terintegrasi baik secara vertikal dari strategi perusahaan sampai dengan strategi perekrutan, maupun secara horizontal antar departemen yang lainnya. Yang dimaksud integrasi vertikal ini adalah strategi rekrutmen dan tidak boleh melenceng dari strategi perusahaan dan strategi SDM. Sedangkan integrasi horizontal adalah strategi rekrutmen harus sesuai dengan strategi pada fungsi-fungsi SDM lainnya.

“PT. Hotel Indonesia terus PT. Hotel, PT. Nature. Jadi dulunya PT. Hotel Indonesia di merger dengan PT. Nature menjadi PT. HINT, PT. Hotel Indonesia Nature.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

“Kalau strategi seperti itu, tentu semua manajemen menghendaki kita menggunakan Low cost. Contohnya saat kita merekrut dari OJT, tentu kita sudah tau kinerjanya jadi ketika kita rekrut itu, paling kita *stressing* beri pelatihan dalam waktu yang tidak lama seperti perekrutan anak yang baru, artinya itu *low cost*. ” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Setelah ganti beberapa kali direksi itu, setelah digalakan efisiensi-efisiensi itu ya. Maunya direksi yang sekarang seperti itu. Efisiensi, jadi pemangkasan biaya makanya di kontrak, kontrak aja.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“...jadi ya gitu ya mbak, kalo di bisnis perhotelan saling terkait bagian satu dengan yang lain. Beda dengan bisnis-bisnis lain. Sampe ke resiko-resikonya pun gitu...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Seluruh strategi yang ada di Inna Garuda dibuat secara terpusat dan terintegrasi mulai dari strategi perusahaan hingga strategi pada setiap fungsi dari masing-masing departemen, baik secara vertikal maupun horizontal.

Perencanaan Strategi

Dalam proses perencanaan perekrutannya, penulis menemukan beberapa keunikan di Inna Garuda untuk menarik calon karyawannya, antara lain yaitu *image* hotel yang mampu memikat pelamar. Selain itu Inna Garuda juga memiliki berbagai macam fasilitas yang menarik pelamar, serta pelayanan Inna Garuda yang sepenuh hati dan perlakuan yang baik terhadap semua pihak, termasuk calon karyawan, peserta magang dan OJT, maupun karyawan. Untuk proses perencanaannya, Inna Garuda terlebih dahulu membuat *mapping* kebutuhan SDM yang berisi data rencana pensiun pegawai. Setelah melakukan pemetaan kebutuhan SDM, perusahaan kemudian menentukan sumber rekrutmen, baik sumber internal maupun eksternal.

“rumusan yang seperti itu sudah ada di HRD untuk level manajer ke bawah, kapan dia harus buka, kapan banyak yang pensiun. Sudah mendekati tua-tua berarti kita harus buat perekrutan lagi, kan untuk tahun berapa tahun berapa tahun berapa sudah di itu to.

sekitar 2021 ada 9 orang yang kurang di bagian apa gitu. Nanti Mappingnya itu HRD yang buat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“sekitar 80% kami merekrut orang yang OJT, *daily worker* atau yang magang, 20% nya kita memang... diekspos keluar. Artinya kebutuhan yang 20% itu memang tidak ada diprogram OJT tersebut. Misalnya, seperti *MICE* tadi. Kita tidak menerima OJT mengenai *MICE*.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Kemudian menetapkan metode perekrutan, baik melalui media internet, outsourcing, kerjasama dengan pihak sekolah untuk pelaksanaan OJT, maupun kerjasama dengan disnaker untuk pelaksanaan program magang di perusahaan. Setelah itu perusahaan merencanakan kebutuhan rekrutmen.

“Kami memang ada *outsourcing*, yang dikelola dari PT seperti yang di *security* itu diambil dari PT, tapi jika tidak sesuai harapan kita, ya maka akan kita balikan kesana. Sebetulnya MoU itu bukan perekrutan dari kami. Kita bekerja sama dengan perusahaan apa untuk penanganan di *security*.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Tapi tetep di media, sosmed, itu pasti.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“kalau kami pengadaan OJTnya bekerjasama denan sekolah tapi untuk perekrutannya eee... kami hanya bekerja sama denan disnakertrans itu.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Engga, kalau untuk peraturan itu memang dari pusat, namun kalau untuk kebutuhan kan meringkas dari masing-masing. Jadi direksi atas engga.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Adanya kebutuhan untuk melaksanakan perekrutan pada umumnya disebabkan karena adanya karyawan yang pensiun, atau ada karyawan yang berhenti bekerja karena keluar dari perusahaan atau karena sakit bahkan meninggal sebelum usia pensiun. Untuk memenuhi posisi jabatan yang kosong dan membutuhkan pengganti, maka Inna Garuda akan merencanakan kebutuhan perekrutan yang mengacu pada pemetaan yang telah disusun sebelumnya. Setelah itu, kemudian Inna Garuda menyusun tahap perekrutannya.

“Tahap rekrutmen sama aja. Tetap standar disnaker disini, ga boleh melenceng.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“..kalau permagangan itu program dari disnaker yang bekerja sama dengan industri perhotelan atau industri lainnya. Itu melaksanakan permagangan selama 6 bulan disini.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Untuk yang dari OJT kita ambil dari database, *record* kinerjanya juga disitu, terus kita tetap berkoordinasi dengan departemen mana, *knowledge*nya nanti akan kita tes lagi ya, karena yang menguasai materinya dari departemen terkait ya...” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Implementasi yaitu tadi. Lewat web, terus dateng *nyodorin* syarat-syaratnya, terus tunggu 3 hari, panggil wawancara. *Ya to?abis* itu terus seleksi 1 minggu lagi datang lagi, tes praktek. Kalau oke sudah diterima, kontrak kerja, aturan mainnya disitu. Kontraknya gimana, kerjanya gimana, gajinya berapa.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Ada jenjang karir sama familisasi, jadi ga *stuck* di sini terus. Jadi ada familisasi dari manajemen.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Setelah merencanakan tahap perekrutannya, Inna Garuda kemudian menentukan anggaran perekrutan, kapan waktu yang tepat untuk melaksanakan perekrutan dan siapa yang akan melaksanakan proses perekrutan tersebut.

“Anggaran untuk rekrutmen sudah termasuk ke anggaran HR, namun tidak terlalu besar.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Untuk perekrutan itu adalah ranahnya HRD tapi untuk melakukan tes ini kita bekerja sama dengan manajer departemen masing-masing untuk kompetensi dibidang masing-masing. Tapi nanti mereka hanya akan merekomendasikan, keputusan tetap di HRD.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Kita sudah memetakan sebelumnya jadi kita melakukan perekrutan sebelum ada yang pensiun, bisa jadi sebulan sebelumnya. Sehingga ketika dia sudah pensiun nanti sudah ada yang menggantikannya.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Perencanaan pelaksanaan perekrutan di Inna Garuda disesuaikan dengan pemetaan yang telah disusun sebelumnya, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, untuk mencegah terjadinya kelebihan atau kekurangan jumlah karyawan di dalam perusahaan.

Implementasi Strategi

Dalam melaksanakan perekrutannya, Inna Garuda mengikuti perencanaan perekrutan yang telah dibuat sebelumnya, mulai dari sumber baik internal maupun eksternal, dan juga proses perekrutannya. Namun dalam prosesnya, penulis menemukan beberapa keunikan yang sekaligus merupakan hal yang janggal dalam perusahaan antara lain yaitu adanya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

“Tapi kadang disini itu banyak yang KKN, ada sih ya ada. Mungkin karena kerja disini, *iki lo kanca ku, iki lo anak ku*. Kaya dibukain jalan gitu loh. Jadi kaya bukain jalan buat masuk sini aja, tapi kalo seleksi ya tetap harus sesuai prosedur. Kaya ada jalur khusus gitu, kalau dulu seperti itu, kaya *gitu banget*.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kalo disini kan istilahnya itu, kaderisasi ya. *Haa..* itu kalo beberapa pensiun berarti kaderisasi, dibuka kaderisasi tapi tidak fulgar. Jadi bisa, anaknya, bapaknya mau pensiun, ya ada anaknya, kebanyakan gitu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Ya kita tetap lihat tiap tahapan, kalau bagus ya terima, kalau tidak ya kita tolak. Jadi tetap harus profesional. Anaknya siapapun, kecuali kalau level direksi yang titip loh ya, kalau anak direksi ya ga bisa ditolak.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Dalam implementasinya, Inna Garuda memilih untuk fokus kepada perekrutan melalui sumber internal yang berasal dari peserta OJT dan magang, serta melalui proses jenjang karir. Untuk perekrutan secara eksternal hanya dilakukan ketika ada posisi pekerjaan yang bukan merupakan inti bisnis perusahaan, atau posisi yang tidak ada pada peserta OJT maupun magang karena dianggap posisi yang rawan. Dalam perencanaannya, perekrutan eksternal dilakukan melalui media internet, *outsourcing*, dan kerjasama dengan pihak sekolah maupun disnaker. Akan tetapi dalam implementasinya perekrutan eksternal tidak hanya melalui tiga media yang telah direncanakan sebelumnya. Banyak pelamar yang secara langsung datang ke perusahaan untuk melamar, meskipun perusahaan sedang tidak membuka lowongan pekerjaan. Selain pelamar langsung, arahan atau rekomendasi karyawan juga menjadi salah satu sumber perekrutan eksternal di Inna Garuda.

“yak ke OJT, magang hampir 99% dari ojt dan dari magang prosesnya...” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“baik, untuk sumbernya terutama sumber internal, sumber internal sendiri kita *eee* mengadakan *eee* rotasi, mutasi dan juga apa *eee*... pekerjaan adalah mutasi dan rotasi baik itu dari yang jengjang karir tapi kalau dari *eee* eksternal itu sendiri itu bisa kita mengambil dari OJT seperti yang saya tadi sebutkan ataupun dari magang yang dilaksanakan oleh disnakertrans.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“20% kita nanti merekrut karena kebutuhan organisasi itu tidak hanya di operasional tapi tentu juga nanti ada di *marketing*, ada di *convention meeting*, jadi itu ada *MICE* itu, itu karena memang tidak ada pelaksanaan OJT yang di divisi tersebut. Sehingga kami merekrutnya tentu juga merekrut dari luar.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Untuk proses perekrutannya sama seperti yang telah direncanakan sebelumnya, yaitu diawali dengan mendefinisikan rekrutmen, kemudian mendefinisikan kebutuhan rekrutmen, menarik pelamar, tahap administrasi, dan jenjang karir. Hanya saja dalam implementasinya ada sedikit perbedaan dengan perencanaan perekrutan, misalnya adanya perubahan ketentuan administrasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dan juga adanya beberapa kecurangan yang berkaitan dengan jabatan dan jenjang karir karyawan di dalam perusahaan dikarenakan adanya senioritas dan juga usia pensiun karyawan.

“kita kalau merekrut karyawan dilihat kebutuhannya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Yaitu tadi. Jadi tidak langsung banyak diterima, tapi dibuka beberapa *section* yang harus dibutuhkan ya kedatangan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Ya itu termasuk gaji, makan, uang *service*, uang transport, seragam, sepatu lengkap, terus apa itu.. asuransi itu, BPJS kesehatan dan hari tua. Kemaren aku dapat 2, yang udah kontrak. Kalau yang udah tetap nanti fasilitasnya lebih banyak lagi, pensiun juga kok mba. Kalau karyawan kontrak itu udah dapat cuti, ya cutinya cuma 12 hari dalam 1 tahun. Kalau yang tetap itu nanti ada cuti panjang, cuti, cuti.. yang bergaji dan apa ya, banyak kok...” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Iya tetap ngirimin lamaran kerja seperti biasanya, nanti di tes baru ditentukan, ga dijamin keterima juga. Dari sini ngasih spesifikasi ke sekolah aja, nanti mereka yang carikan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Jadi kalo misal ada yang daftar gitu ya mba, terus memang pengalamannya udah banyak, cuman itu nanti tetap *ga* bisa langsung jadi *staff* mba...” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Dalam implementasi strategi perekrutannya, Inna Garuda melaksanakannya sesuai dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya, dengan tetap menyesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan pada saat itu, sehingga ada sedikit perbedaan akan tetapi tidak begitu signifikan.

Evaluasi Strategi

Dalam melaksanakan evaluasi terhadap perekrutannya, Inna Garuda memiliki tiga indikator yang dijadikan dasar dalam evaluasi tersebut. Tiga indikator ini yaitu kualitas pelamar, efektifitas media, dan biaya perekrutan. Dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan, dalam evaluasi perekrutannya kualitas pelamar di Inna Garuda dapat dikatakan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk pemilihan media dikatakan cukup efektif, biaya perekrutan juga dibawah anggaran yang telah ditetapkan.

“Kalau OJT itu memang sebenarnya dari sekolah ya, ada yang dari SMK ada yang dari perguruan tinggi akademi pariwisata, memang untuk ketercapaian kompetensi *hm..* ya hampir sekitar 70% bisa ketercapaiannya.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Kalau yang dari permagangan itu, karena dari awal niatnya adalah untuk bekerja, jadi motivasi untuk bekerja, untuk belajar ini lebih banyak, sehingga hasil kompetensi lebih maksimal dari yang permagangan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“...perekrutan ini sudah terwakili dengan adanya kerjasama dengan sekolah tersebut disnakertrans juga dan ini juga *eee* tidak ada timbul biaya yang tidak sedikit dan bahkan katanlah biaya hampir *gak* ada untuk kita *expose* untuk apa untuk perekrutan ini.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Mengenai anggaran itu kan *di..* selama 1 tahun kebutuhan SDM sudah cukup. Untuk yang ketika apa, perekrutan itu otomatis kita *eee..* dibawah anggaran.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“yaitu tadi kan, kalau anggaran mepet itu mesti di *stop, outsourcing-outsourcing, casual-casual, ya dilerenin.*” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan bahwa perekrutan yang dilaksanakan di Inna Garuda dapat dikatakan efektif, sesuai dengan kebutuhan dan harapan perusahaan. Hanya saja ada beberapa kekurangan dan kejanggalan yang perlu diperbaiki.

DISKUSI HASIL TEMUAN

Dalam penelitian yang penulis lakukan di Inna Garuda menemukan dan ada kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anyim dkk (2012) yang mengungkapkan bahwa mengintegrasikan strategi “HR Planning” dengan “*Business Plan*” merupakan proses penafsiran kebutuhan pegawai yang akan digunakan perusahaan. Dibutuhkan proses integrasi strategi agar rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini seperti yang dilakukan oleh Inna Garuda, yang menekankan pada integrasi strategi, sehingga proses rekrutmen sesuai dengan kebutuhan dan harapan perusahaan.

Penulis juga menemukan beberapa kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brindusoiu (2013) yang menyatakan bahwa pada tahap perekrutan, pertanyaan kunci yang harus dijawab adalah "bagaimana untuk menarik", dan jawabannya tergantung pada klarifikasi yang merupakan sumber rekrutmen yang paling tepat, unsur apa yang dapat digunakan untuk mengajukan banding, bagaimana bisa mereka digunakan dan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap kegiatan. Hal ini sama seperti perencanaan perekrutan yang terdapat di Inna Garuda, dimana perencanaan perekrutan ini disusun berdasarkan makna rekrutmen untuk menarik calon pelamar, sehingga perusahaan akan menyusun rencana perekrutan sebaik mungkin, mulai dari sumber rekrutmen, kebutuhan perekrutan, siapa yang akan bertanggung jawab dalam proses perekrutan serta hal-hal lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Inna Garuda, penulis juga menemukan beberapa kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bhoganad dkk (2014) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah fungsi penting dari organisasi. Seleksi adalah proses memilih calon yang tepat antara pelamar kerja, proses seleksi dimulai setelah selesainya proses perekrutan. Rekrutmen adalah aspek positif dimana pilihan adalah aspek negatif dari praktek sumber daya manusia.

Selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Anyim (2012) yang menyatakan bahwa rekrutmen bertujuan untuk membuka jalan bagi proses seleksi dengan memproduksi idealnya jumlah terkecil dari calon yang muncul untuk memenuhi syarat baik dalam melakukan tugas-tugas yang diperlukan atau mengembangkan kemampuan untuk melakukannya dalam jangka waktu yang dapat diterima oleh organisasi pekerja. Dalam implementasi perekrutannya, perekrutan di Inna Garuda merupakan proses untuk menarik pelamar dengan tujuan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan syarat dan kebutuhan perusahaan untuk kemudian melaksanakan proses seleksi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kumari (2012) menyatakan bahwa perusahaan dianggap sebagai portal media yang paling penting dalam mempekerjakan karyawan, karyawan yang bekerja di perusahaan mempertimbangkan referensi karyawan sebagai salah satu sumber yang dapat dipercaya. Pernyataan ini berkaitan dengan penelitian yang dilakukan Brindusoiu (2013) yang menyatakan bahwa sebagian besar dari karyawan dipekerjakan sebagai hasil dari rekomendasi, dan instrumen yang umum digunakan dalam seleksi adalah riwayat Hidup, tes, wawancara (dengan HR spesialis, manajer umum atau pemilik, dan / atau manajer langsung) serta penawaran.

Dalam implementasi perekrutannya, Inna Garuda juga menggunakan arahan, referensi, atau rekomendasi dari karyawan sebagai sumber perekrutan eksternalnya. Akan tetapi sumber perekrutan ini tidak mendominasi perekrutan yang ada dalam perusahaan. Sumber perekrutan eksternal lebih mengarah pada media internet. Referensi dari karyawan menjadi salah satu sumber perekrutan yang perlu diperhatikan karena pada umumnya karyawan yang memberikan rekomendasi maupun yang direkomendasikan akan merasa bertanggungjawab dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Evaluasi perekrutan di Inna Garuda berkaitan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Gamage (2014) yang menyatakan bahwa ada korelasi positif dan signifikan secara statistik, terkait dengan rekrutmen dan intensitas seleksi dengan hasil SDM. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa praktek rekrutmen dan seleksi yang efektif menyebabkan hasil SDM positif. Menurut Osoian (2014), rekrutmen internal dianggap membawa aplikasi dengan kualitas tertinggi. Batas-batas survei berada pada kurangnya keterwakilan hasil yang dimuat untuk seluruh anggota organisasi dari sektor publik dan swasta, untuk mengukur hasil dari metode perekrutan hanya aplikasi kuantitas dan kualitas yang digunakan. Hal ini sama seperti perekrutan yang dilaksanakan di Inna Garuda, dimana perekrutan internal lebih sering digunakan dan memiliki kualitas yang lebih baik jika dibandingkan dengan perekrutan melalui sumber eksternal.

Penelitian yang dilakukan oleh Mustapha dkk (2013) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuannya, organisasi harus mengadopsi ulang kebijakan perekrutan yang konsisten dan konsisten dengan tujuan organisasi dan harapan masyarakat yang lebih besar. Perencanaan rekrutmen dan seleksi yang baik serta tepat, mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi menjadi faktor kunci bagi komitmen perusahaan dalam menciptakan daya saing bagi perusahaan itu sendiri. Jika pada evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi tidak ada aspek-aspek apa saja yang akan menjadi bahan evaluasi, maka hal ini akan mempengaruhi proses perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya.

Bhoganad dkk (2014) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan puas tetapi perubahan yang diperlukan menurut skenario perubahan proses rekrutmen yang memiliki dampak yang besar pada kinerja perusahaan bagai darah segar, ide baru masuk dalam perusahaan. Hal ini sama dengan yang terjadi di Inna Garuda, dimana perusahaan membutuhkan ide segar dengan adanya orang baru yang bergabung dengan perusahaan.

Selama ini perusahaan hanya mengandalkan perekrutan secara internal, dengan tingkat *turnover* yang sangat rendah. Hal ini disebabkan karena *mindset* karyawan untuk mencapai level karyawan tetap untuk mendapatkan dana pensiun, sehingga mereka bertahan diperusahaan sampai usia pensiun yang telah ditetapkan. Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan perekrutan secara eksternal pada posisi-posisi tertentu, untuk mendapatkan ide segar agar perusahaan dapat melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis maka dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. Strategi yang disusun oleh Inna Garuda bersifat sentralisme atau terpusat, yang dirumuskan melalui aktifitas formal oleh *general manager* dan direksi. Proses perumusan strategi diawali dengan mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan perusahaan. Kemudian melakukan analisis SWOT, menentukan target perusahaan, menetapkan kebutuhan rekrutmen departemen, menilai sumber yang dibutuhkan, sampai dengan formulasi strategi. Formulasi strategi ini dibagi menjadi tiga, yaitu strategi perusahaan dimana Inna Garuda memilih melakukan merger antara PT HI dengan PT Nature sehingga menjadi PT HIN. Kemudian strategi bisnis, dimana Inna Garuda memilih untuk menggunakan strategi *low cost*. Yang terakhir yaitu strategi fungsional, dimana Inna Garuda membangun adanya integrasi baik secara vertikal maupun horizontal.
2. Dalam perencanaan strateginya, Inna Garuda menyusun proses perekrutan agar mampu menarik pelamar untuk bergabung dengan perusahaan. Beberapa hal yang mampu menarik pelamar antara lain yaitu berbagai fasilitas yang ditawarkan, *image* hotel yang baik dan unik dengan lokasi yang strategis, serta etika perusahaan yang baik dalam memperlakukan semua pihak, termasuk karyawan dan tamu hotel. Langkah awal yang dipilih dalam merencanakan perekrutan yaitu dengan memetakan kebutuhan SDM yang disusun dalam bentuk data rencana pensiun pegawai, kemudian menentukan sumber rekrutmen baik internal maupun eksternal, menentukan metode rekrutmen, menetapkan kebutuhan rekrutmen, menyusun tahap perekrutan, menyusun anggaran, menetapkan pelaksana, dan waktu pelaksanaan rekrutmen.
3. Proses implementasi strategi rekrutmen di Inna Garuda dilaksanakan dengan mengacu kepada perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Dalam Implementasinya Inna Garuda melaksanakan perekrutan melalui sumber internal maupun sumber eksternal, akan tetapi lebih banyak melakukan perekrutan melalui sumber internal yang berasal dari OJT, magang, dan jenjang karir. Sedangkan untuk perekrutan secara eksternal pada umumnya hanya pada bagian yang tidak ada dalam OJT maupun magang, bidang yang membutuhkan keahlian khusus, dan bidang-bidang diluar inti bisnis perusahaan. Perekrutan eksternal dilakukan melalui media internet, *outsourcing*, pelamar langsung, dan arahan karyawan. Untuk proses perekrutannya, Inna Garuda terlebih dahulu mendefinisikan rekrutmen, kemudian mendefinisikan kebutuhan rekrutmen, menarik pelamar, tahap administrasi, yang terakhir yaitu kontrak dan jenjang karir. Meskipun implementasi rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan, akan tetapi pada kenyataannya ada beberapa hal yang menyimpang dari perencanaan tersebut. Hal ini misalnya adanya proses Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dalam pelaksanaan rekrutmen, dimana ada jalur-jalur khusus untuk bergabung dengan perusahaan, maupun adanya percepatan waktu dalam proses jenjang karir di perusahaan. Adanya kejanggalan ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain yaitu adanya sistem sentralisme atau terpusat sehingga kebijakan disusun secara tertutup

sehingga lebih leluasa untuk melakukan kecurangan demi kepentingan pribadi atau golongan, kemudian juga adanya senioritas yang lebih condong kepada sistem pensiun karyawan bukan kinerja.

4. Dalam proses evaluasinya, ada tiga hal yang dijadikan acuan dalam melaksanakan evaluasi strategi perekrutan di Inna Garuda. Tiga poin penting yang perlu di evaluasi ini meliputi kualitas pelamar, efektifitas media, dan biaya perekrutan. Dari ketiga poin ini, penulis menyimpulkan bahwa Inna Garuda mampu melaksanakan proses perekrutan dengan baik sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Walaupun penelitian ini telah selesai dilaksanakan, namun penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa kekurangan yang menurut penulis dapat menjadi bahan koreksi untuk penelitian selanjutnya. Bagi penelitian selanjutnya diperlukannya perluasan objek dan fokus penelitian ke hotel bintang 5. Bila perlu menambah jumlah objek penelitian sebagai bahan perbandingan proses strategi rekrutmen yang ada. Selain itu untuk triangulasi perlu ditambahkan wawancara secara langsung kepada pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. (2014), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo.
- Abraham, M., Kaliannan, M., dan Mohan, A.V., (2015), A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilema: FINDING A 'FIT'. *The Journal of Developing Areas*, Vol 49, No.5.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1996). *Strategic Human Resource Management*. Orlando: The Dryden Press
- Anyim, F.C., Ekwoaba, J.O., dan Anthony, I.D., (2012), The Role of Human Resoure Planning in Recruitment and Selection Process. *British Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 6 (2).
- Appiah, F.A., Poku. O.A., dan Bamfo, B.A. (2013). An Investigation into Recruitment and Selection Practices of Small and Medium Enterprises: Evidence from Ghana. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, Vol. 2(3), pp. 175-188.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource practice* (10th ed.). London : Kogan Page.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resource : Personnel Management in Transition* (4th ed). Malden : Blackwell Publishing.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management an Experiential Approach*. Singapore: McGraw Hill
- Berry, L. M. (2003). *Employee Selection*. Singapore: Wadsworth
- Bhoganadam, S.D., dan Dasaraju Srinivasa Rao, D.S. (2014). A Study on Recruitment and Selection Process of Sai Global YarnTex (India) Private Limited. *International Journal of Management Research & Review*, Vol. 4, No. 5.
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2013). *Managing Human Resources, 16th ed*: South Western – Cengage Learning.
- Brindusoiu, Catalina. (2013). Recruitment and Selection in Services Organizations in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 92, pp 112 – 116.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (6th ed.). Singapore: McGraw Hill
- Cenzo, D. A. D., & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Ciobanu, Alina. (2015). Civil Servants' Recruitment And Selection Practices In European Union Member States. *Journal Management Research And Practice*, Vol. 7, Issue 3. PP: 21-33
- Creswell, John W. (2012) *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Qualitative & Quantitative Approaches*. Pearson.
- Creswell, John W. (2009). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Third Edition). SAGE Publication, Inc.
- David, Fred R., (2006), *Strategic Management Concepts and Cases, Tenth edition*, Pearson Prentice Hall Inc.
- Dessler, Gary (2014). *Fundamental of Human Resource Management*, Third Edition. Pearson Education Limited.
- Dessler, G., dan Huat, T.C. (2011). *Human Resource Management*. Jurong : Prentice Hall.
- Galink, 2013, *Seksualitas Rasa Rainbow Cake: Memahami Keberagaman Orientasi Seksual Manusia*, Yogyakarta: PKBI DIY.
- Gamage, Aruna. S. (2012). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, Vol. 1, No. 1.
- Gold, J. (2007). Recruitment and selection. In J. Bratton & J. Gold (Eds.), *Human resource management: Theory and practice* (4th edn). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2006). *Staffing Organization* (5th ed.). Singapore: McGraw Hill
- Ismansyah, dan Purwantoro Agung Sulisty. (2010). Permasalahan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme di Daerah serta Strategi Penanggulangannya. *Demokrasi*, Vol. IX No. 1
- Kumari, N (2012), A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *Journal Industrial Engineering*, Vol. 2, No. 1.
- Kundu, S., Ratta, D., Sheera, V., dan Gahlawat, N., (2012), Recruitment and Selection Technique in Manufacturing and Service Organizations Operating in India. *Journal of Strategic Human Resource Management*, Vol. 1, Issue 3 October
- Louw, G.J. (2013), Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 11i1.319
- Mello, Jeffrey A. (2015). *Strategic Human Resource Management* (Fourth Edition). Cengage Learning.
- Messmer, M (2007), *Human resources kit for dummies*. Indianapolis: Willey Publishing.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*. London : Sage Publishers
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., dan Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management : Contemporary issues*. England : Pearson Education Limited 2007.
- Moleong, Lexy. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan ketiga puluh dua, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mondy, R.W. (2010). *Human resource management* (11th edn.). Prentice-Hall: Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Mustapha, A.N., Ilesanmi, O.A., Aremu, M. (2013). The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian 167 Banking Industry (A Case Study of First Bank Plc 2004-2011). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 9.
- Osoian, C., Zaharie, M. (2014). Recruitment For Competencies In Public And Private Sectors. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 41 E/2014, pp. 129-145.
- Rahmat, Afifa A. (2015). Policy Implementation: Process and problems. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol. 3, Issue 3, pp: (306-311).
- Robbins & Coulter. (2010). *Management 11th Edition*. USA: Prentice Hall.

- Rothwell, W.J., dan Kazanas, H.C. (2003). *Planning & Managing Human Resources : Strategic Planning for Personnel Management*. Amherst : Press, Inc.
- Sekaran, Uma (2003), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, New YorkUSA: John Wiley and Sons, Inc.
- Setyaningsih, Kris. (2017). Esensi Tranformasi Sistem Sentralisasi-Desentralisasi Pendidikan Dalam Pembangunan Masyarakat. *Journal of Islamic Education Management*, Vol. 3 No. 1, pp 76-94
- Shapiro, Coyle J., et al. (2013). *Human resource management*. University of London.
- Snell, S., dan Bohlander, G. (2010). *Managing Human Resources*. South-Western :Cengage Learning.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Waris, Irwan. (2012). Pergeseran Paradigma Sentralisasi ke Desentralisasi Dalam Mewujudkan *Good Governance*. *Jurnal Kebijakan Publik*, Volume 3, Nomor 1, Maret 2012, hlm. 1-55
- Yin, Robert K. (2015). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.

BIOGRAFI SINGKAT PENULIS:

Mahda Aulia Syafiq, mahasiswa program sarjana-1 (S1) Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Alamat: Jalan Ayani no.116, Kota Magelang. E-Mail: mahdaauliasyafiq@gmail.com