

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



Ditulis Oleh:

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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**  
**2018**

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

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**

**2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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, 11 Desember 2018

Penulis,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow 6000 Rupiah stamp. The stamp features the text 'PETERAI TEMPEL' at the top, a small emblem on the right, the serial number 'SAG1AAFF585572942' in the center, and '6000 RUPIAH' at the bottom with a red floral emblem on the right.

Mahda Aulia Syafiq

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

Oleh:

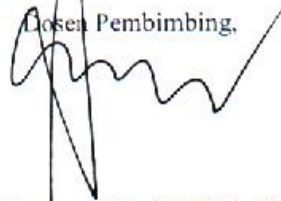
Nama : Mahda Aulia Syafiq  
NIM : 14311380  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

*Ace utu disyuler*

Yogyakarta, 10 Desember 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



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

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**STRATEGI REKRUTMEN DI HOTEL INNA GARUDA MALIOBORO YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **MAHDA AULIA SYAFIQ**

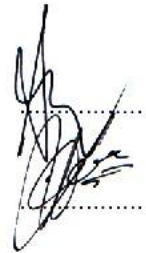
Nomor Mahasiswa : **14311380**

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

Pada hari Rabu, tanggal: 16 Januari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Andriyastuti Suratman, SE., MM.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



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

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Aku hanya sosok yang mencoba melawan normal. Yang kurasa, hidupku lebih baik ketika diluar kendali, ketika aku berbicara sendiri dengan alphabet pada malam hari, ketika aku memeluk Tuhan pada tetes air mata sebagai bibit cinta, ketika aku tak berada dalam system yang begitu-begitu saja, dan ketika hayalku bergeser dari garisnya.

Terkadang aku merasa menyapa bulan, pada sepertiga gelombang di siang hari, dan bercumbu dengan mentari disaksikan bintang di langit tak berawan, bahkan benar-benar menelisik ruang hampa tanpa tindakan, berharap Tuhan tak pahami, tetapi tak mati. Aku tak gila, hanya saja merasa bosan dengan apa yang disebut titik normal.

Skripsi ini kupersembahkan untuk,

Allah SWT

Rasululullah SAW

Agama & Bangsa

Abi & Mami

Almamater Tercinta

## HALAMAN MOTTO

Aku tak ingin sekedar diingat pada hari kelahiran dan kematianku, aku ingin hidupku adalah kehidupan bagi oranglain. Jangan sampai pergiku nanti adalah hal yang lama disemogakan, atau aku benar-benar lenyap dari benak orang-orang yang pada akhirnya tak mengerti bahwa aku pernah ada diantara mereka – Mahda Aulia Syafiq

Orang harus tetap memiliki kekacauan dalam dirinya, untuk dapat melahirkan bintang yang menari – Friedrich Nietzsche

Orang yang kamu pikir bodoh dan tidak penting adalah seseorang yang datang dari Tuhan, yang mungkin mempelajari kebahagiaan dari kesedihan dan pengetahuan dari kegelapan – Kahlil Gibran

Aku adalah sebuah makna tersembunyi yang diciptakan untuk menentang. Memahami kata-kata, dan berjalan dengan kehendak bebas dan takdir, sebagai ciptaan yang hidup dan revolusioner – Muhammad Iqbal

“yā ayyuhallāzīna āmanū izā qīla lakum tafassahū fil-majālisi fafsahū yafsaḥillāhu lakum, wa izā qīlansyuzū fansyuzū yarfa'illāhullāzīna āmanū mingkum wallāzīna ūtul-'ilma darajāt, wallāhu bimā ta'malūna khabīr” – (QS. Al-mujadilah: 11)

## **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.*

## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya, serta memberikan nikmat Iman dan Islam. Atas berkat karunia Allah pulalah penulis dapat menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul **“Strategi Rekrutmen” (Studi Kasus di Hotel Inna Garuda Malioboro Yogyakarta)** sebagai karya ilmiah terbesar yang penulis buat selama menempuh pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa pula kita haturkan sholawat serta salam kepada junjungan dan teladan kita Nabi besar Muhammad SAW.

Adapun tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui (1) gambaran mengenai proses perumusan strategi rekrutmen karyawan, (2) gambaran mengenai proses perencanaan strategi rekrutmen untuk karyawan, (3) gambaran mengenai proses implementasi strategi rekrutmen untuk karyawan, dan (4) gambaran mengenai proses evaluasi strategi rekrutmen untuk karyawan. Dalam penelitian ini, hotel Inna Garuda Malioboro menjadi lokasi penelitiannya.

Proses yang penuh perjuangan dan tantangan bagi seorang kader umat Islam dan kader bangsa ditengah keaktifan sebagai seorang organisatoris, dan pembelajar. Penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari segala do'a, usaha, tawakal serta dukungan banyak pihak. Dengan segenap ketulusan hati, ucapan terima kasih penulis ucapkan untuk:

1. Allah SWT atas akal, kemampuan, dan segala kenikmatan yang telah dititipkan sehingga penulis mampu berikhtiar untuk menjadi insan ulil albab.
2. Nabi Muhammad Saw yang menjadi inspirator dan panutan penulis dalam berperasaan, berpikir serta bertindak dalam kehidupan sehari-hari, suri teladan hingga akhir nanti.
3. Abi Syafiq Al Jaidi selaku ayah dari penulis, yang telah banyak berjuang, memberikan motivasi, serta menginspirasi penulis dalam memaknai setiap nikmat kehidupan.
4. Mami Nabilla Bin Thalib selaku ibu dari penulis, yang telah memberikan dorongan bagi penulis untuk menjadi lebih baik.
5. Hababah Mariam Ali Attamimi selaku nenek dari penulis, yang telah banyak memberikan nasehat, teladan, dan dukungan bagi penulis.
6. Salsabilla Syafiq Al Jaidi, Jamal Haykal Syafiq Al Jaidi, Haykal Akbar Syafiq Al Jaidi, dan Namira Raheel Syafiq Al Jaidi, selaku adik penulis.
7. Tokoh-tokoh pendiri dan pejuang bangsa serta ulama atas kontribusinya sehingga penulis dapat merasakan hasil perjuangan kalian, semoga kita diberikan kemampuan untuk menjaganya.
8. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
9. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

10. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Kepala Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
11. Bapak Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan dan ilmu pengetahuan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
12. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si, Dra. Suhartini, M.Si, dan bapak Drs. Achmad Sobirin, Ak., MBA, Ph.D yang pernah mengampu penulis di konsentrasi Manajemen SDM.
13. Bapak Ansari Amani, Drs., MM, selaku dosen penulis yang memberikan banyak inspirasi selama penulis menjadi asisten dosen beliau.
14. Bapak dan Ibu Dosen yang tidak mampu penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan ilmu dan inspirasi sekaligus perubahan dalam diri penulis.
15. Himpunan Mahasiswa Islam (HMI), LPM Ekonomika UII, dan DPM FE UII yang menjadi tempat belajar dan mengabdikan serta berpikir tentang ke-UII-an, ke-Islam-an, dan ke-Indonesia-an.
16. Pemuda Al Irsyad, yang menjadi wadah aktualisasi diri penulis.
17. Sajak Liar, yang menjadi tempat bagi penulis untuk terus berkarya khususnya dalam menulis karya sastra puisi.
18. Teman-teman dan sahabat yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan bagi penulis.

Penulis harap ada saran dan kritik yang konstruktif agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk dunia akademik dan masyarakat banyak. Aamiin. Akhir kata cukup sekian dan terima kasih.

**Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh**

Yogyakarta, 29 November 2018

Penulis

Mahda Aulia Syafiq

## DAFTAR ISI

|   |          |
|---|----------|
| Halaman Sampul Depan .....                      | i        |
| Halaman Judul .....                             | ii       |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....      | iii      |
| Halaman Pengesahan .....                        | iv       |
| Halaman Pengesahan Ujian Skripsi .....          | v        |
| Halaman Persembahan .....                       | vi       |
| Halaman Motto .....                             | vii      |
| Abstrak .....                                   | viii     |
| Kata Pengantar .....                            | x        |
| Daftar Isi .....                                | xiv      |
| Daftar Tabel .....                              | xviii    |
| Daftar Gambar .....                             | xix      |
| Daftar Lampiran .....                           | xx       |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                  | <b>1</b> |
| 1.1 Latar Belakang .....                        | 1        |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                       | 5        |
| 1.3 Fokus Penelitian .....                      | 6        |
| 1.4 Tujuan Penelitian .....                     | 6        |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....                    | 7        |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>              | <b>8</b> |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....                  | 8        |
| 2.2 Landasan Teori .....                        | 22       |
| 2.2.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia ..... | 22       |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.2 Teori Strategi Sumber Daya Manusia .....                        | 40        |
| 2.2.3 Strategi Rekrutmen .....  | 44        |
| 2.2.4 Perencanaan, Implementasi, Dan Evaluasi Strategi Rekrutmen..... | 79        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                | <b>89</b> |
| 3.1 Pendekatan Penelitian .....                                       | 89        |
| 3.2 Lokasi Penelitian .....   | 91        |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data .....                                     | 93        |
| 3.3.1 Wawancara .....   | 93        |
| 3.3.2 Dokumentasi .....   | 95        |
| 3.3.3 Observasi .....   | 96        |
| 3.4 Sumber Data Penelitian .....                                      | 97        |
| 3.4.1 Pengumpulan Data Primer .....                                   | 97        |
| 3.4.2 Pengumpulan Data Sekunder .....                                 | 98        |
| 3.5 Narasumber Penelitian .....                                       | 98        |
| 3.6 Instrumen Penelitian .....  | 100       |
| 3.7 Teknik Pengambilan Sampel .....                                   | 103       |
| 3.8 Proses Analisis .....   | 104       |
| 3.8.1 Reduksi Data .....  | 105       |
| 3.8.2 Penyajian Data .....  | 106       |
| 3.8.3 Verifikasi .....  | 106       |
| 3.9 Uji Keabsahan Data .....  | 108       |
| 3.9.1 Uji Kredibilitas .....  | 108       |
| 3.9.2 Uji Transferability .....                                       | 112       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>BAB IV PROSES PERUMUSAN STRATEGI REKRUTMEN .....</b>        | <b>114</b> |
| 4.1 Pendahuluan .....  | 114        |
| 4.2 Ringkasan Hasil .....                                      | 116        |
| 4.3 Temuan .....   | 117        |
| 4.3.1 Mengidentifikasi Visi, Misi, Dan Tujuan Perusahaan ..... | 117        |
| 4.3.2 Menganalisa SWOT .....                                   | 120        |
| 4.3.3 Menentukan Target Perusahaan .....                       | 126        |
| 4.3.4 Menetapkan Kebutuhan Rekrutmen Departemen .....          | 129        |
| 4.3.5 Menilai Sumber Yang Dibutuhkan .....                     | 132        |
| 4.3.6 Formulasi Strategi .....                                 | 135        |
| 4.4 Diskusi Hasil.....   | 145        |
| <b>BAB V PERENCANAAN STRATEGI REKRUTMEN .....</b>              | <b>149</b> |
| 5.1 Pendahuluan .....  | 149        |
| 5.2 Ringkasan Hasil .....                                      | 151        |
| 5.3 Temuan .....   | 152        |
| 5.3.1 Mapping Kebutuhan SDM .....                              | 152        |
| 5.3.2 Menentukan Sumber Rekrutmen .....                        | 155        |
| 5.3.3 Metode Rekrutmen .....                                   | 157        |
| 5.3.4 Kebutuhan Rekrutmen .....                                | 163        |
| 5.3.5 Tahap Rekrutmen .....                                    | 166        |
| 5.3.6 Anggaran Perekrutan .....                                | 176        |
| 5.3.7 Pelaksana Rekrutmen .....                                | 177        |
| 5.3.8 Waktu Perekrutan .....                                   | 177        |
| 5.4 Diskusi Hasil .....  | 179        |



|   |            |
|---|------------|
| <b>BAB VI IMPLEMENTASI STRATEGI REKRUTMEN .....</b> | <b>184</b> |
| 6.1 Pendahuluan .....                               | 184        |
| 6.2 Ringkasan Hasil .....                           | 186        |
| 6.3 Temuan .....                                    | 187        |
| 6.3.1 Sumber Perekrutan .....                       | 187        |
| 6.3.2 Proses Perekrutan .....                       | 197        |
| 6.4 Diskusi Hasil .....                             | 227        |
| <b>BAB VII EVALUASI STRATEGI REKRUTMEN .....</b>    | <b>238</b> |
| 7.1 Pendahuluan.....                                | 238        |
| 7.2 Ringkasan Hasil .....                           | 240        |
| 7.3 Temuan .....                                    | 241        |
| 7.3.1 Kualitas Pelamar .....                        | 249        |
| 7.3.2 Efektifitas Media .....                       | 252        |
| 7.3.3 Biaya Perekrutan .....                        | 254        |
| 7.4 Diskusi Hasil .....                             | 255        |
| <b>BAB VIII PENUTUPAN .....</b>                     | <b>258</b> |
| 8.1 Kesimpulan .....                                | 258        |
| 8.2 Saran .....                                     | 260        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                         | <b>262</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                               | <b>267</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 4.1 Perumusan Strategi Rekrutmen .....        | 116 |
| Tabel 5.1 Perencanaan Strategi Rekrutmen SDM .....  | 151 |
| Tabel 6.1 Implementasi Strategi Rekrutmen SDM ..... | 186 |
| Tabel 7.1 Evaluasi Strategi Rekrutmen SDM .....     | 240 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Posisi Startegi Rekrutmen Dan Seleksi .....                  | 45 |
| Gambar 2.2 Hubungan Perencanaan Strategis Dan Sumber Daya Manusia ..... | 85 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran A : Pedoman Wawancara .....                         | 268 |
| Lampiran B : Transkrip Wawancara .....                       | 270 |
| Lampiran C : Tabel Reduksi .....                             | 369 |
| Lampiran D : Data Display .....                              | 409 |
| Lampiran E : Biodata Narasumber Penelitian .....             | 413 |
| Lampiran F : Dokumentasi Penelitian .....                    | 418 |
| Lampiran G : Struktur Organisasi Inna Garuda Malioboro ..... | 425 |
| Lampiran H : Data Rencana Pensiun Pegawai .....              | 426 |
| Lampiran I : Surat Keterangan Penelitian .....               | 428 |
| Lampiran J : Biodata Peneliti .....                          | 429 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Rekrutmen merupakan bisnis besar yang membutuhkan perhatian serius dari manajemen, karena strategi bisnis tidak akan berjalan dengan baik tanpa orang-orang berkompeten di dalamnya. 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 sesuai dengan harapan organisasi. Rekrutmen dan seleksi merupakan komponen penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan merupakan sumber potensial keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi .

Perekrutan merupakan kunci penting dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuannya, dengan menarik sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi.

Hal ini didukung dengan pendapat Ejiopor (1989) dalam Mustapha dkk (2013), yang berpandangan bahwa perekrutan terdiri dari mencari dan menarik guna mengisi posisi sementara yang diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi, juga akan menyadari tujuan pribadi mereka. Tujuan perekrutan bukan sekadar mengisi lowongan untuk memasukkan pengembangan dan prestasi individu. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, perlu diperhatikan untuk memperoleh orang yang tepat, pada waktu dan tempat yang tepat, sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik. Menurut Rothwell & Kazanas (2003), rekrutmen terdiri dari kegiatan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi sumber-sumber bakat untuk memenuhi kebutuhan organisasi, dan kemudian untuk menarik jenis orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, waktu yang tepat dan di tempat yang tepat. Menurut Ballantine (2009) dalam Louw (2013), proses rekrutmen dan seleksi dimulai dengan meninjau kebutuhan tenaga kerja dan melakukan analisis pekerjaan untuk mengembangkan pekerjaan dan spesifikasi yang jelas. Saat ini rekrutmen tidak hanya dilakukan secara tradisional saja, namun telah berkembang ke arah modern, dengan adanya perekrutan calon tenaga kerja secara online.

Beberapa pendapat diatas telah mengemukakan makna dari rekrutmen, yang kesimpulannya merupakan proses menarik sumber daya manusia untuk bergabung dalam 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. Kebanyakan manajer mencoba untuk mengikuti kebijakan mengisi lowongan pekerjaan di posisi tertentu melalui promosi dan mutasi (sumber internal). Akan tetapi sumber eksternal sangat dibutuhkan, ketika perusahaan membutuhkan karyawan dengan pemikiran baru serta pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang mampu menjaga keunggulan kompetitif dari perusahaan.

Keputusan organisasi pada apakah untuk mengadopsi internal maupun yang eksternal tergantung pada banyak faktor. Menurut Nwachukwu (1992) dalam Mustapha (2013), terdaftar faktor-faktor yang mempengaruhi jenis rekrutmen untuk menyertakan berikut: kualitas dan jumlah staf, serta posisi yang akan diisi, posisi keuangan perusahaan, ketersediaan staf yang diperlukan di dalam negeri, keadaan peculiar staf yang diperlukan. Ada beberapa tahap yang dapat digunakan sebagai acuan dalam proses rekrutmen dan seleksi, yang dimulai dengan mendefinisikan persyaratan, hingga menempatkan sumber daya manusia pada pekerjaan yang sesuai.

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. Menurut Pollit (2005) dalam Louw (2013), penggunaan e-rekrutmen dalam proses rekrutmen telah meningkat karena efektivitas biaya. Namun, baru-baru ini Madia (2011) dalam Louw (2013), berpendapat bahwa *e-recruitment* (termasuk portal pekerjaan) akan dikalahkan oleh perekrutan melalui *Twitter* dan ponsel. Selain itu, McManus dan Ferguson (2003) dalam Louw (2013), menemukan bahwa dunia organisasi semakin memanfaatkan website organisasi mereka untuk rekrutmen online.

Pekerja dalam sebuah organisasi merupakan aset penting yang tidak boleh di kesampingkan 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 di kesampingkan. 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. Dalam penelitian ini, penulis tertarik untuk meneliti bisnis perhotelan yang memiliki identitas yang kuat, dan memiliki landasan rekrutmen yang sesuai dan terstruktur dengan baik. Nama bisnis ini adalah Hotel Inna Garuda Malioboro Yogyakarta.

Penulis memilih Hotel Inna Garuda sebagai objek penelitian, karena hotel ini merupakan hotel bintang empat yang sangat terpendang dan memiliki manajemen yang baik, serta mampu berkembang mengikuti perubahan. Hal ini dibuktikan dengan bertahannya Inna Garuda selama lebih dari seratus tahun. Penulis ingin mengetahui bagaimana proses perekrutan di Inna Garuda, baik secara internal maupun eksternal, untuk menganalisis bagaimana perekrutan yang efektif dan efisien. Selain itu, 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 jantung kota Jogjakarta.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perumusan strategi rekrutmen di Inna Garuda?
2. Bagaimana Inna Garuda merumuskan perencanaan rekrutmen untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan?

3. Bagaimana implementasi dari rencana rekrutmen yang di miliki Inna Garuda?
4. Bagaimana evaluasi yang dilakukan Inna Garuda terkait dengan proses rekrutmen yang di miliki perusahaan?

### **1.3 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian yang digunakan untuk membatasi permasalahan yang akan diteliti oleh penulis sehingga menjadi lebih efektif. Diantaranya adalah:

1. Permasalahan difokuskan pada, bagaimana proses merumuskan strategi rekrutmen karyawan, bagaimana perencanaan dari strategi rekrutmen, bagaimana implementasi strategi rekrutmen karyawan, dan bagaimana proses evaluasi strategi perekrutan karyawan di hotel Inna Garuda Malioboro. Pembatasan penelitian ini disebabkan oleh adanya pembenahan secara terus menerus terkait perumusan kebijakan strategis dan praktek SDM, sehingga mampu bertahan di tengah persaingan antar hotel di Yogyakarta.
2. Objek penelitian merupakan HRD, *Supervisor*, *Sales Manager*, serta karyawan yang bekerja di Inna Garuda Malioboro. Fokus penelitian ini adalah mengenai proses perumusan strategi rekrutmen karyawan yang ditetapkan oleh Inna Garuda, serta bagaimana implentasi dan evaluasi yang dilakukan.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana proses perumusan strategi rekrutmen di Inna Garuda.
2. Untuk mengetahui bagaimana Inna Garuda merumuskan perencanaan rekrutmen untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan.

3. Untuk mengetahui implementasi dari rencana rekrutmen di Inna Garuda.
4. Untuk mengetahui bagaimana Inna Garuda melakukan evaluasi proses rekrutmen yang sudah dijalankan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat disusunnya proposal penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, dapat menjadi salah satu referensi dalam merencanakan proses rekrutmen karyawan agar mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan mengenai perencanaan kebutuhan tenaga kerja, terkait dengan rekrutmen serta mengetahui praktik dan evaluasinya pada perusahaan.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penulisan terdahulu yang menjadi acuan oleh penulis, yaitu :

##### 1. Kundu dkk (2012)

Penelitian ini ditulis Kundu dkk (2012), dengan judul “*Recruitment and Selection Techniques in Manufacturing and Service Organizations Operating in India*”. Penelitian ini bertujuan untuk menilai perbedaan dalam mengadopsi praktek atau teknik perekrutan dan seleksi antara perusahaan manufaktur dengan perusahaan jasa yang beroperasi di India. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variable rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini menggunakan tehnik sample terhadap dua variable, yaitu organisasi dan manajer, dengan kategori manufaktur dan jasa. Data primer dianalisis berdasarkan 426 responden dari 126 perusahaan, dengan menggunakan alat statistik seperti model sifat laten, persentase, dan standar deviasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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.

Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya terletak pada jenis perusahaan yang menjadi objek penelitian dan juga variabel seleksi sebagai penghubung variabel rekrutmen. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

## **2. Louw (2013)**

Penelitian ini ditulis Louw (2013), dengan judul "*Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape*". Penelitian ini bertujuan untuk menentukan organisasi apakah yang ditargetkan memiliki kebijakan rekrutmen dan seleksi yang jelas, dengan cara studi eksplorasi awal, serta untuk menetapkan berbagai teknik atau metode yang digunakan dalam merekrut dan memilih kandidat untuk mengisi suatu lowongan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini menggunakan sampel yang berupa perwakilan 13 jenis industri yang berbeda di wilayah EasternCape.

Penelitian ini memiliki desain non-eksperimental, dengan proses metodologis mengikuti pendekatan campuran kualitatif dan kuantitatif. Wawancara tersusun digunakan untuk mengumpulkan data diikuti dengan analisis statistik deskriptif,

ringkasan dan interpretasi hasil, menggunakan alat analisa berbentuk distribusi frekuensi, ringkasan dan tabel deskriptif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklan surat kabar dan rekrutmen agen, merupakan bentuk rekrutmen yang paling populer. Aplikasi kosong dan wawancara sebagian besar disukai untuk tujuan seleksi. Dapat disimpulkan, dari beberapa urutan rekrutmen dan seleksi dalam organisasi, telah memberi arti bahwa mereka semua memiliki kebijakan rekrutmen dan seleksi yang jelas. Temuan yang paling mendalam pada rekrutmen dan seleksi 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.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya 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.

### 3. Ciobanu (2015)

Penelitian ini ditulis Ciobanu (2015) dengan judul “*Civil servants' recruitment and selection practices in european union member states*”. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan perbandingan analisis terbaru dari praktek-praktek yang digunakan dalam rekrutmen dan seleksi PNS di negara-negara Uni Eropa dan untuk mengidentifikasi kecenderungan reformasi yang baru terjadi di daerah ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini menggunakan sampel yang berupa Negara-negara Uni Eropa, seperti Austria, Belgia, Republik Ceko, Denmark, Estonia, Finlandia, Perancis, Jerman, Yunani, Hungaria, Irlandia, Italia, Belanda, Polandia, Portugal, Slowakia, Ceko, Slovenia, Spanyol, Swedia, Inggris Raya. Dalam rangka untuk melakukan analisis data kesatuan mengenai fitur utama perekrutan dan kegiatan seleksi, maka data diperoleh diperoleh melalui Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) manajemen sumber daya manusia profil Negara.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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, di mana perekrutan hanya digunakan selama tahap pertama dari karir dan meningkatkan mobilitas personil untuk sektor swasta yang juga menghasilkan

motivasi personil yang lebih tinggi, pengembangan karir dan peningkatan distribusi sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kapasitas lembaga-lembaga publik untuk melakukan prosedur perekrutan berkualitas tinggi.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya 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.

#### **4. Brindusoiu (2013)**

Penelitian ini ditulis Brindusoiu (2013) dengan judul "*Recruitment and Selection in Services Organizations in Romania*". Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan metode perekrutan yang paling sering digunakan dan pemilihan umum praktek, mengambil minat khusus di kisaran penggunaan preview pekerjaan yang realistis dan wawancara perilaku. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini menggunakan sampel yang berdasarkan dua kriteria: memiliki rekrutmen dan seleksi pekerjaan. Ukuran sampel dihitung dalam cara yang sama, berdasarkan populasi 518.593 perusahaan yang aktif terdaftar di awal 2010 (National Institute of Statistics, 2010), hasilnya 384 orang. Perhitungan ini dibantu menggunakan analisis sampel dan kuesioner.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kedua karyawan dan majikan menjawab pertanyaan serupa berkaitan dengan metode rekrutmen, langkah seleksi, penggunaan preview pekerjaan yang realistis dan wawancara perilaku. 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. Dapat disimpulkan 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.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya terletak pada sampel dan alat analisis yang digunakan. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

#### **5. Abraham dkk (2015)**

Penelitian ini ditulis Abraham dkk (2015) dengan judul "*Review of smes recruitment and selection dilemma: finding a fit*". Penelitian ini bertujuan untuk menentukan apakah proses perekrutan dan seleksi di UKM menunjukkan bukti dari kecocokan strategis, serta memeriksa sejauh proses rekrutmen dan seleksi terstruktur, inovatif dan fleksibel. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan Seleksi. Penelitian ini menggunakan sampel dan analisis berdasarkan lima database pendidikan, Bisnis Sumber Premier (EBSCO), Emerald Insight, ABI / Inform global (ProQuest), Scopus, dan SAGE yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menentukan artikel yang relevan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa baik kompetensi dan orang-job fit secara signifikan terkait dengan kinerja pekerjaan karyawan di UKM layanan.

Karyawan tampil lebih baik dan menikmati pekerjaan mereka ketika orang-job dimensi fit direalisasikan (Juni, Kheng, & Mahmood, 2013). Dapat disimpulkan bahwa dilema utama UKM adalah informal, tidak terstruktur, tidak canggih dan praktek SDM lemah tanpa elemen strategis (Dundon & Wilkinson, 2009).

Perusahaan yang sedang tumbuh umumnya kurang memperhatikan tiga faktor penting, pertama, perencanaan strategis yang buruk dan fokus, kedua, kompetisi dengan perusahaan-perusahaan besar untuk sumber daya manusia dan terakhir, perusahaan tumbuh bukan sebagai pilihan pertama pelamar (Mayson & Barrett, 2006).

Keputusan perekrutan secara efektif adalah berdasarkan pemeriksaan secara strategis, sistematis, terperinci, dan akurat. Dibutuhkan juga kecocokan antara “orang” dengan perusahaan, lingkungan perusahaan, dan pekerjaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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.

Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya 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.

## 6. Anyim (2012)

Penelitian ini ditulis Anyim (2012) dengan judul “*The role of human resource planning in recruitment and selection process*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengambil pandangan teoritis dari konsep perencanaan SDM dalam konteks rekrutmen dan proses seleksi, menyoroti tantangan yang dihadapi para perencana SDM dan peran mereka dalam perekrutan dan proses seleksi. . Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan Seleksi. Penelitian ini menggunakan metode kolerasional dimana penelitian menggunakan pengumpulan data guna menentukan adanya hubungan antara dua variable atau lebih.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya perencana / manajer harus melampaui proses rekrutmen dan seleksi. Dengan mengikat ulasan kinerja, promosi dan kenaikan gaji untuk tujuan tertentu perusahaan, perencana sumber daya manusia yang benar-benar dapat mengukur tingkat kompetensi karyawan, dan keselarasan yang membutuhkan hubungan yang kuat antara manajemen sumber daya dan rencana bisnis manusia.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan 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. Inti dari masalah ini adalah bahwa organisasi pekerja tidak perlu dikesampingkan.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya 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.

#### **7. Bhoganad dkk (2014)**

Penelitian ini ditulis Bhoganad dkk (2014) dengan judul “*A Study on recruitment and selection process of sai global yartex (India) private limited*”. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari dan menganalisis, proses rekrutmen dan seleksi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis tingkat kepuasan karyawan tentang rekrutmen dan prosedur seleksi organisasi, serta untuk mempelajari metode rekrutmen dan seleksi di Sai Global Yartex PrivateLtd. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi.

Penelitian ini menggunakan sampel yang dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diumpulkan dari 40 karyawan dengan menggunakan metode kuesioner. Hasilnya diperoleh dari metode persentase. Pendekatan yang digunakan ialah pendekatan komperatif yang di perkuat dengan pendekatan survey berdasarkan data – data yang dikumpulkan sebagai acuan penelitian.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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 HR praktek. Dari penelitian ini dapat disimpulkan 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.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya 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.

#### **8. Kumari (2012)**

Penelitian ini ditulis Kumari (2012) dengan judul "*A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global*". Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik umum yang digunakan organisasi untuk merekrut dan memilih karyawan, untuk menentukan rekrutmen dan seleksi praktik yang paling efektif, dan untuk menentukan bagaimana praktik rekrutmen dan seleksi mempengaruhi hasil organisasi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi. Penelitian yang diterapkan adalah penjangkauan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan baik primer dan sekunder, dengan kuran sampel 30. Analisis data dilakukan dengan bantuan *software* SPSS.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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, fitur yang paling penting dalam kebijakan rekrutmen & seleksi perusahaan adalah bahwa kita perlu mengambil pertimbangan rasio antara *turn-up* dan calon *line-up*, proses rekrutmen yang ada di perusahaan sudah cukup baik, tetapi memiliki beberapa kekurangan yang tercakup dalam rekomendasi dan keseluruhan departemen rekrutmen memiliki tekanan di atasnya, setelah analisis dari prosedur seleksi perusahaan menemukan bahwa perusahaan menggunakan metode yang cukup efektif dalam melakukan seleksi calon, rasio calon yang terpilih untuk bergabung cukup efektif dan tertinggi pada tingkat sebagai karyawan yang dipilih juga dari pandangan bahwa mereka dianalisis dengan benar dan efektif. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan tersebut mengikuti rekrutmen efektif dan proses seleksi sampai batas maksimum.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya 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.

## **9. Gamage (2014)**

Penelitian ini ditulis Gamage (2014) dengan judul “*Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business*

*performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada UKM di Jepang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini dilakukan dengan mendistribusikan empat ratus tiga puluh enam kuesioner secara acak. Sampel yang dipilih dari manufaktur UKM di Nagoya di Prefektur Aichi, kemudian data dianalisa menggunakan SPSS versi 16 dan statistic deskriptif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya 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.

#### **10. Appiah dkk (2013)**

Penelitian ini ditulis Appiah dkk (2013) dengan judul “*An Investigation into Recruitment and Selection Practices of Small and Medium Enterprises: Evidence from Ghana*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki praktik rekrutmen dan seleksi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Ghana. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini menggunakan dua set rincian kuesioner yang dirancang untuk mengumpulkan data primer dari

pemilik dan karyawan UKM sebagai sampel. Kuota sampling digunakan untuk memilih lima perusahaan dari masing-masing tiga sektor (mikro, kecil dan menengah). Kemudian data dianalisa menggunakan SPSS.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa menarik kualitas karyawan untuk sektor UKM sangat sulit. Karyawan berkualitas mempromosikan pertumbuhan dan stabilitas UKM dan memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa sangat sedikit pembelajaran yang ditemukan dalam hal sistematis dan prosedur diformalkan bertentangan dengan apa yang ditentukan dalam buku uji pada praktik rekrutmen dan seleksi. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya terletak pada sampel dan alat analisis yang digunakan, sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

#### **11. Mustapha dkk (2013)**

Penelitian ini ditulis 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)*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji proses rekrutmen dan seleksi, mengidentifikasi sumber khas dengan memisahkan perekrutan ke internal dan eksternal, membahas keuntungan dan kerugian dari masing-masing metode, menentukan apakah proses rekrutmen dan seleksi direncanakan dengan baik dan memiliki dampak pada kinerja perusahaan, serta untuk menyoroti bahaya proses rekrutmen dan seleksi yang rendah.



Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen, seleksi, dan kinerja. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data diperoleh dengan menggunakan 250 kuesioner yang diberikan pada 240 perwakilan dari 10 cabang bank di Nigeria. Data kemudian dianalisis menggunakan Regresi dan analisis varian (*ANOVA*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan 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.

Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya 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.

## **12. Osoian dkk (2014)**

Penelitian ini ditulis Osoian dkk (2014) dengan judul “*Recruitment for Competencies in Public and Private Sectors*”. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan penggunaan praktik perekrutan di sektor publik dan swasta.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekrutmen. Penelitian ini dilakukan menggunakan survei kuantitatif yang diterapkan untuk 97 organisasi, yang dibantu dengan metode kuesioner dan sampling, dengan sarana lima titik likert.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh statistik yang signifikan dari ukuran organisasi yang diidentifikasi. Juga, tidak ada pengaruh yang signifikan atas identifikasi kualifikasi pada SDM. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan 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.

Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan dan persamaan pada praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Perbedaannya terletak pada objek, sampel dan alat analisis yang digunakan. Sedangkan persamaannya terletak pada penggunaan variabel rekrutmen.

## **2.2 Landasan Teori**

Berikut merupakan landasan teori atau kerangka teoritis yang dijadikan dasar untuk melakukan penelitian ini:

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Seiring perkembangan jaman, manajemen sumber daya manusia tidak hanya sebagai bagian dari perusahaan yang mengurus administrasi karyawan saja. Menurut Dessler (2014), Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi

perusahaan. Seiring perkembangan jaman, manajemen sumber daya manusia tidak hanya sebagai bagian dari perusahaan yang mengurus administrasi karyawan saja. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan kompensasi karyawan, ikut serta dalam hubungan tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta kekhawatiran terkait dengan keadilan.

Ada beberapa konsep dan teknik yang harus dilakukan untuk mempekerjakan manusia, atau aspek personil manajemen, hal ini termasuk:

- a. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
- b. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
- c. Memilih calon karyawan.
- d. Orientasi dan pelatihan karyawan baru.
- e. Mengelola upah dan gaji (kompensasi karyawan).
- f. Memberikan insentif dan benefit.
- g. Menilai kinerja.
- h. Berkomunikasi (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).
- i. Pelatihan karyawan, dan mengembangkan manajer.
- j. Membangun komitmen karyawan.

Apa yang perlu diketahui manajer :

- a. Kesempatan yang sama dan tindakan afirmatif.
- b. Kesehatan karyawan dan keselamatan.
- c. Penanganan keluhan dan hubungan kerja.

Manajemen SDM dapat didefinisikan sebagai proses menganalisis dan mengelola sumber daya manusia dalam organisasi yang dibutuhkan untuk memastikan kepuasan

tujuan strategis (Hellriegel *et al.*, 2009 dalam Shapiro *et al.*, 2013). Kebijakan dan praktik yang terlibat dalam mempekerjakan manusia atau aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan dan penilaian (Dessler, 2007 dalam Shapiro *et al.*, 2013).

Tema penting untuk dicatat dalam definisi ini adalah:

- a. Peran analisis manajemen.
- b. Hubungan antara MSDM dan pencapaian tujuan strategis organisasi.
- c. Pentingnya kebijakan dan praktek SDM, serta kegiatan SDM yang spesifik seperti rekrutmen, seleksi, pembelajaran dan pendidikan.
- d. Manajemen kinerja.

Hal-hal lain yang dapat ditambahkan, seperti hadiah, desain pekerjaan, perencanaan kerja atau tenaga kerja, manajemen keberagaman, peluang yang sama dan hubungan kerja karyawan. Menurut Anyim dkk (2012) pada penelitiannya menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan berkaitan untuk pengelolaan aset paling berharga organisasi, yaitu orang-orang (karyawan) yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, menurut Armstrong (2006), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren dengan pengelolaan aset paling berharga dalam organisasi, orang-orang yang bekerja di sana, baik yang individual dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. MSDM dapat dianggap sebagai seperangkat kebijakan yang saling terkait dengan fondasi ideologis dan filosofis (Storey, 1989 dalam Armstrong 2006). Storey menyarankan empat aspek yang merupakan versi bermakna HRM:

- a. Konstelasi tertentu dari keyakinan dan asumsi.
- b. Dorongan strategis menginformasikan keputusan tentang manajemen manusia.
- c. Keterlibatan terpusat manajer lini.
- d. Ketergantungan pada satu set penguji untuk membentuk hubungan kerja.

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang dibawa bersama-sama dengan cara yang koheren:

- a. Filosofi SDM menggambarkan nilai-nilai yang menyeluruh dan membimbing prinsip adopsi dalam mengelola manusia.
- b. Strategi SDM mendefinisikan arah di mana MSDM bermaksud untuk pergi.
- c. Kebijakan SDM, yang merupakan pedoman mendefinisikan bagaimana nilai-nilai, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan dilaksanakan di daerah tertentu dari HRM.
- d. Proses SDM yang terdiri dari prosedur formal dan metode yang digunakan untuk menempatkan rencana strategis SDM dan kebijakan yang berlaku.
- e. Praktik SDM yang terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola manusia.
- f. Program SDM, yang memungkinkan strategi SDM, kebijakan dan praktek yang akan dilaksanakan sesuai rencana. Komponen ini telah diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan: arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan, serta proses dan praktek. (Becker dan Gerhart, 1996 dalam Armstrong, 2006).

Ada beberapa model dalam MSDM: Model pencocokan HRM Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep MSDM dibuat oleh Michigan School (Fombrun et al, 1984 dalam Armstrong, 2006). Mereka menyatakan bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sama dan sebangun

dengan strategi organisasi). Mereka lebih lanjut menjelaskan bahwa ada siklus sumber daya manusia), yang terdiri dari empat proses generik atau fungsi yang dilakukan di semua organisasi, ini adalah:

- a. Seleksi, yang merupakan pencocokan sumber daya manusia yang tersedia untuk pekerjaan.
- b. *Appraisal*, manajemen kinerja.
- c. *Rewards*, sistem reward adalah salah satu alat manajerial yang kurang dimanfaatkan dan salah penanganan untuk mengemudikan kinerja organisasi, prestasi jangka pendek maupun jangka panjang harus dihargai, mengingat bahwa bisnis harus dijalankan saat ini untuk keberhasilan masa depan.
- d. *Development*, mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Sistem HRM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru. Secara khusus, HRM berkaitan dengan pencapaian tujuan di daerah sebagai berikut: efektivitas organisasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, manajemen *Reward*, hubungan karyawan, memenuhi kebutuhan beragam, menjembatani kesenjangan antara retorika dan realitas (Ulrich dan Lake, 1990 dalam Armstrong, 2006). Ciri-ciri konsep HRM, yaitu:

- a. Beragam.
- b. Strategis dengan penekanan pada integrasi.
- c. Berorientasi komitmen.

- d. Didasarkan pada keyakinan bahwa manusia harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia).
- e. Unitarist bukan pluralis, individualistis bukan kolektif dalam pendekatannya untuk hubungan karyawan.
- f. Kegiatan manajemen berbasis pengiriman HRM adalah tanggung jawab manajemen lini.
- g. Fokus pada nilai-nilai bisnis.

Menurut Snell dan Bohlander (2010), gagasan bahwa organisasi "bersaing melalui karyawan", ini menyoroiti fakta bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengelola "*talent*" atau "*human capital*". *Human capital* menggambarkan nilai ekonomis dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari karyawan. Meskipun nilai ekonomis dari karyawan tersebut tidak muncul langsung di neraca perusahaan, akan tetapi hal tersebut memiliki dampak yang luar biasa pada kinerja perusahaan. Berikut definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, yaitu :

- a. Menurut Dessler dkk (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.
- b. Menurut Messmer (2007), manajemen sumber daya manusia merupakan aspek tertentu dari bisnis yang meliputi keputusan, kegiatan , dan proses memenuhi kebutuhan dasar pegawai yang mampu mendukung kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi *staffing* (kepegawaian), *basic workplace policies* (kebijakan

penempatan), *compensations and benefits* (kompensasi dan fasilitas), *retention* (mempertahankan), *training and developments* (pelatihan dan pengembangan karyawan), regulatory issues.

- c. Menurut Bernardin dan Russell (1993), manajemen sumber daya manusia yaitu aktivitas atau strategi di dalam suatu organisasi yang menyangkut rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, retensi, evaluasi, dan promosi anggota di dalam organisasi. Adapun sumber daya manusia di dalam organisasi terdiri dari semua orang yang melakukan aktivitas di dalam organisasi. Peranan sumber daya manusia telah menjadi perhatian serius di kalangan para manajer. Pasalnya, kegiatan produksi dalam perusahaan tidak hanya tentang melakukan kegiatan operasional seperti melakukan pengemasan, menyambut konsumen, dan sebagainya. Bahkan, ketika terjadi suatu masalah banyak perusahaan yang hanya melakukan perampingan usaha seperti mengurangi aktivitas yang tidak perlu, menghemat anggaran, melakukan PHK (Pemberhentian Hubungan Kerja), dan sebagainya. Hal tersebut memang dapat membantu, namun belum mencapai inti perusahaan dalam melakukan bisnis.

Berangkat dari permasalahan tersebut, kemudian muncullah perubahan peranan manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas serta kualitas produk dan layanan. Perhatian diletakkan pada peranan *Human Resource* (HR) yang nantinya akan menangani permasalahan terkait dengan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa dua komponen utama dari manajemen sumber daya manusia adalah keterlibatan karyawan dan sistem manajemen kinerja. Keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan diberikan kepercayaan untuk terlibat



dalam kegiatan organisasi, sehingga dalam hal ini para karyawan akan merasa dipercaya dan dihargai sebagai bagian dari perusahaan dan bukan hanya sebagai roda penggerak perusahaan di mana implikasinya akan berdampak pada kepuasan kerja dan peningkatan produktivitas.

Aspek kedua yaitu sistem manajemen kinerja, merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengetahui kinerja para karyawan. Sistem ini memberikan informasi terkait kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh masing-masing individu sehingga pihak manajer dapat mengembangkan intervensi-intervensi yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Hal ini dapat memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak. Pihak organisasi atau perusahaan akan mendapatkan para karyawan yang produktif sementara pihak karyawan akan merasa lebih puas karena diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan-pelatihan.

Beberapa aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Desain organisasi.
- b. *Staffing* (kepegawaian).
- c. Sistem penggajian. Manajemen kinerja.
- d. Pengembangan karyawan dan organisasi.
- e. Komunikasi dan hubungan publik.

Desain organisasi melibatkan susunan tugas-tugas berdasarkan interaksi dari para pekerja, teknologi, dan tugas-tugas yang dikerjakan untuk mencapai tujuan dan rencana strategi dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas sumber daya manusia seperti perencanaan, analisis pekerjaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, komputerisasi, dan interaksi pekerja-mesin adalah aspek-aspek yang termasuk dalam wilayah desain

organisasi. Selain itu, dalam desain organisasi perusahaan melakukan usaha-usaha yang seringkali dimulai dengan sebuah analisis kritis terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan dan bagaimana pekerjaan dan unit-unit di dalamnya saling berinteraksi.

*Staffing* atau kepegawaian merupakan aktivitas dari manajemen sumber daya manusia yang kedua. Setelah suatu organisasi terstruktur dan pekerjaan-pekerjaan sudah diklasifikasikan dengan jelas seperti jenis pekerjaan, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan. Maka organisasi perlu melakukan pencarian terhadap orang-orang yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi tersebut. Adapun yang termasuk dalam *staffing* adalah rekrutmen, orientasi karyawan, seleksi, promosi, penempatan, bimbingan untuk pekerja yang akan berhenti.

Sistem penggajian yaitu sistem yang termasuk di dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia yang memuat berbagai tipe pengupahan atau benefit yang mungkin tersedia kepada karyawan, seperti kompensasi, tunjangan pernikahan, tunjangan kesehatan, tunjangan liburan dan pension. Aktifitas-aktifitas yang termasuk juga di dalam sistem ini yaitu hukum-hukum dan kebijakan dari daerah, dan negara. Selain itu, dua permasalahan besar yang terkait dengan sistem ini yaitu masalah terkait kesehatan, keselamatan, dan kebijakan pengangguran. Aktivitas sumber daya manusia yang berikutnya adalah manajemen kinerja. Yaitu serangkaian aktifitas yang dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan yang ada di dalam organisasi. *Output* dari hal ini berupa laporan kinerja bulanan atau tahunan dari para karyawan yang kemudian akan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen.

Setelah mengukur kinerja dari para karyawan, maka pihak manajemen akan melakukan intervensi lanjutan dengan melakukan pengembangan karyawan dan organisasi. Yaitu suatu aktifitas yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan

para karyawan melalui laporan kinerja karyawan sebagai acuan untuk melihat aspek-aspek yang perlu dikembangkan. Selain itu, seiring dengan perkembangan organisasi, maka tingkat kompleksitas dari pekerjaan pun akan bertambah. Sehingga perusahaan tidak hanya memperbaiki keterampilan karyawan, melainkan memberikan kemampuan-kemampuan baru yang diperlukan seperti pelatihan, rencana pengembangan karir, dan program pension. Aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terakhir adalah komunikasi dan hubungan publik. Yaitu aktifitas yang membahas tentang berbagi informasi di antara para karyawan, manajemen, pelanggan, dan dengan luar organisasi. Adapun yang termasuk dalam hal ini seperti sistem informasi, penelitian, nilai-nilai organisasi, dan publikasi yang perusahaan.

Salah satu tugas kritis dalam manajemen sumber daya manusia adalah untuk menentukan tingkatan sejauh mana keterlibatan para karyawan dalam pembuatan keputusan organisasi. Kebijakan mengenai tingkat pengaruh karyawan pada umumnya berhubungan dengan falsafah manajemen tentang kualitas kehidupan kerja bagi karyawan. Beberapa organisasi menetapkan tujuan untuk mempertahankan kualitas hidup para pekerja tanpa mempertimbangkan pengaruhnya terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan. Perusahaan-perusahaan semacam ini biasanya lebih menekankan pada fasilitas-fasilitas untuk mensejahterakan karyawan. Sementara itu, beberapa organisasi lainnya mempertimbangkan kualitas hidup para karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perusahaan-perusahaan seperti ini menganggap bahwa program keterlibatan karyawan berdampak pada kualitas produk dan pelayanan serta kepuasan pelanggan sehingga harus dipertahankan. Perspektif yang dianut oleh perusahaan macam ini meyakini bahwa partisipasi karyawan diberikan hanya pada batasan-batasan tertentu, seperti perundingan dan sebagainya.

Keterlibatan karyawan mempunyai dampak yang positif terhadap enam aktivitas dalam HRM. Sebagai contoh, proses promosi dengan rotasi jabatan di mana karyawan dapat terlibat di dalamnya seperti merekomendasikan para kandidat yang cocok. Selain itu pada proses rekrutmen, pihak perusahaan juga dapat memperoleh kandidat secara cepat melalui para karyawan. Pada aktivitas-aktivitas tersebut, manajemen dapat mendesain, dan melakukan kontrol dan mengadministrasikan program. Selain itu, keterlibatan karyawan juga dapat dilakukan dengan melakukan negosiasi terhadap kebijakan-kebijakan yang akan diberlakukan.

Hal yang paling penting dalam membuat program yang melibatkan karyawan adalah bahwa manajemen harus mengenali karyawan sebagai kelompok yang mempunyai ketertarikan dalam fungsi organisasi. Manajemen harus mencoba untuk mengintegrasikan ketertarikan karyawan dengan ketertarikan pemegang saham, pelanggan, penyuplai, dan komunitas luas. Karena bagaimanapun juga, daya saing perusahaan tergantung pada hubungan keuangan jangka panjang dengan para pemilik saham. Pelanggan memerlukan layanan dan produk berkualitas dengan harga yang bersaing. Para pekerja memerlukan kompensasi yang bersaing dan kualitas hidup dan bekerja. Sementara itu, para pemegang saham tentu saja menginginkan pendapatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, program-program dalam aktivitas HRM seharusnya dapat melibatkan karyawan dan dikembangkan secara terus menerus untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

*Human Resource Management* (HRM) atau dalam Bahasa Indonesia disebut sebagai 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 (Armstrong, 2003)

Menurut Armstrong (2003), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai kesuksesan melalui penitikberatan pada aspek sumber daya manusia. MSDM membahas tentang mempertemukan kebutuhan manusia dan proses pengembangannya, dengan kata lain kemampuan untuk mencapai sesuatu secara efektif.

Adapun beberapa tujuan HRM secara spesifik yaitu sebagai berikut:

a. Mencapai kinerja terbaik melalui manusia (pekerja dalam suatu organisasi)

Lingkupan tujuan MSDM adalah untuk berkontribusi dalam mencapai level kinerja tertinggi dalam suatu organisasi dengan berfokus pada mengintegrasikan sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Tujuan organisasi dapat dicapai dengan bantuan sistem kinerja dengan memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti kemampuan para pekerja, motivasi, dan fasilitas atau peralatan yang mendukung. Adapun aktivitas yang termasuk dalam hal ini seperti rekrutmen dan seleksi, sistem kompensasi, aktivitas pengembangan pelatihan.

b. Meningkatkan motivasi, komitmen, dan ikatan terhadap pekerjaan

Salah satu tujuan penting dalam fungsi MSDM adalah untuk membantu meningkatkan motivasi, komitmen, dan ikatan terhadap pekerjaan sebagai tujuan terhadap peningkatan kinerja dan mempertahankan orang-orang yang bertalenta. Motivasi adalah proses mendorong orang-orang untuk menerapkan upaya dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi serta kepuasan mereka sendiri. Sementara itu, komitmen adalah tentang keinginan untuk berada

dalam organisasi dan kesediaan untuk menampilkan suatu usaha atas nama organisasi. Adapun ikatan organisasi yaitu ketertarikan orang-orang yang berada dalam organisasi dengan pekerjaan mereka sendiri. Peran HR dalam hal ini harus mampu mengintegrasikan fungsi-fungsi tersebut dengan didasarkan atas psikologi positif sehingga antara karyawan dengan organisasi sama-sama diuntungkan.

c. Menghargai karyawan

Tujuannya adalah untuk meningkatkan motivasi dan komitmen dengan memperkenalkan kebijakan-kebijakan dan proses yang memastikan bahwa para karyawan dikenali, dihargai dan mendapat kompensasi atas pekerjaan dan pencapaian yang telah mereka lakukan serta untuk tingkat kemampuan dan kompetensi yang telah mereka raih.

d. Hubungan pekerja

Tujuannya adalah untuk membuat suatu iklim yang produktif dan hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen.

e. Pengembangan sumber daya manusia

Tujuannya adalah untuk menaikkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi dengan menyediakan pembelajaran berkelanjutan dan kesempatan untuk berkembang.

f. Untuk mencapai keuntungan dalam modal sumber daya manusia

Tujuannya adalah untuk meraih keuntungan dalam modal sumber daya manusia dengan memanfaatkan orang-orang dengan kemampuan yang kompetitif dan terampil. Selain itu tujuan dalam hal ini juga mencakup mengembangkan

sumber intelektual organisasi, mengumpulkan stok pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki seseorang.

g. Manajemen pengetahuan

Tujuan manajemen pengetahuan berkaitan dengan bagaimana mempengaruhi cara orang-orang dalam menyimpan dan berbagi kebijaksanaan dan pemahaman yang terakumulasi dalam organisasi seperti proses, teknik, dan pengoperasian.

h. Sebagai sumber daya organisasi

Bertujuan untuk menarik dan menjaga keterampilan, kompetensi, komitmen, dan motivasi dari pekerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Kesuksesan suatu organisasi tergantung pada talenta dari para pekerja yang terlibat di dalamnya termasuk kinerja superior, produktivitas, fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan-kemampuan untuk menghasilkan level tertinggi terhadap kepuasan pelanggan.

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.*

Menyediakan layanan individual kepada karyawan dengan masalah-masalah seperti sakit berkepanjangan, layanan grup seperti restoran, dan fasilitas rekreasi.

Proses-proses dalam MSDM yaitu sebagai berikut:

a. Manajemen sumber daya manusia strategis

Mendefinisikan tujuan dan perencanaan untuk mengembangkan praktik MSDM dan memastikan bahwa strategi-strategi HR terintegrasi satu sama lain dengan strategi bisnis.

b. Kebijakan MSDM

Memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan dan menyediakan panduan bagaimana memajemen manusia dalam organisasi.

c. Manajemen perubahan

Membantu dengan fasilitasi terhadap perubahan organisasi sebagai respon terhadap perubahan lingkungan, dan pengenalan struktur dan sistem organisasi yang baru, serta kebijakan-kebijakan dan praktik HR.

d. Kompetensi berbasis MSDM

Mengembangkan kerangka kompetensi yang menginformasikan dan mendukung aktivitas-aktivitas seperti desain pekerjaan, rekrutmen, manajemen kinerja, pengembangan karyawan dan pengupahan

e. *Knowledge management*/manajemen pengetahuan

Mengembangkan proses-proses untuk mengambil dan membagikan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi dan performansi

f. Analisis peran dan pekerjaan

Menganalisis konten dan kompetensi yang diperlukan dari pekerjaan-pekerjaan dan peran-peran dalam rangka membuat deskripsi pekerjaan atau profil peran, dan data untuk desain organisasi dan pengembangan, rekrutmen, pelatihan dan *reward*.

Menurut Cenzo dan Robbins (1996), manajemen sumber daya manusia sebagai proses untuk merencanakan, mengatur, memimpin dan mengontrol sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan dari organisasi.



Ada beberapa fungsi dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

a. Melakukan susunan kepegawaian

Meskipun merekrut adalah aktivitas yang dianggap sebagai langkah pertama dalam fungsi susunan kepegawaian, namun terdapat sejumlah aktivitas lain yang perlu dilakukan sebelumnya. Secara khusus sebelum mencari para kandidat, spesialis HR harus menyusun strategi atau yang disebut sebagai *Human Resource Planning* (HRP). Pada aktivitas ini, pihak manajemen akan melakukan analisis terhadap beberapa aspek seperti jumlah yang ingin direkrut, jenis pekerjaan, keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan, kriteria kandidat, seleksi yang digunakan, tempat, harga, waktu, tim yang digunakan, hingga hukum-hukum yang berkaitan dengan aktivitas tersebut. Biar bagaimanapun juga fungsi-fungsi *staffing* tidak hanya terkait dengan rekrutmen namun juga terkait dengan seleksi penempatan para tenaga kerja.

b. Pelatihan dan pengembangan

Ketika suatu organisasi mendapatkan para pekerja baru, maka pihak manajemen perlu untuk menyiapkan pengenalan terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, struktur organisasi, Batasan-batas pekerjaan, hingga tanggung jawab yang diemban. Selain itu, pihak manajemen juga harus membantu dalam melakukan pelatihan terhadap para karyawan baru sebagai upaya untuk membantu mereka dalam memahami jenis pekerjaan yang dilakukan.

Adapun dalam hal ini, pelatihan tidak hanya diberlakukan kepada karyawan baru saja, melainkan juga akan diberlakukan terhadap karyawan lama yang sudah bekerja. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut dalam rangka promosi jabatan, transfer

karyawan atau meningkatnya kompleksitas pekerjaan sebagai dampak dari perubahan organisasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan.

c. Fungsi motivasi

Fungsi motivasi merupakan salah satu dari fungsi MSDM yang sangat penting untuk dilakukan. Bagaimanapun juga motivasi terkait dengan kinerja dari para karyawan. Karyawan yang kurang termotivasi untuk bekerja akan cenderung untuk tidak berkomitmen terhadap organisasi, menurunnya produktivitas, hingga berdampak pada tingkat kemangkiran, bahkan tidak sedikit dari para karyawan yang merasa kurang termotivasi kemudian memilih untuk berhenti bekerja.

Terkait dalam hal ini, maka peran manajemen adalah melakukan analisis terhadap variabel-variabel yang berpengaruh terhadap tingkat motivasi para karyawan dan melakukan manipulasi terhadap variabel tersebut untuk meningkatkan dan menjaga motivasi para karyawan.

d. Fungsi pemeliharaan

Fungsi MSDM yang lainnya adalah pemeliharaan. Sesuai dengan namanya maka peran manajemen dalam hal ini adalah untuk menjaga aktivitas-aktivitas yang membantu dalam memelihara produktivitas karyawan. MSDM harus bekerja untuk memastikan bahwa lingkungan pekerjaan adalah aman dan sehat, serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Untuk mencapai hal tersebut, pihak manajemen perlu untuk mengembangkan program-program yang memfasilitasi karyawan untuk dapat menyampaikan aspirasi, seperti program komunikasi.

Program komunikasi adalah salah satu program yang didesain oleh pihak manajemen untuk membantu karyawan dengan menyediakan informasi kepada karyawan terhadap perkembangan dan permasalahan organisasi. Organisasi perlu

bersikap transparansi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat terlibat dalam aktivitas-aktivitas pembuatan keputusan sehingga karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran terhadap eksistensi organisasi yang tentunya akan berdampak pada hubungan baik pihak manajemen dan karyawan, komitmen dan rasa keterikatan dengan organisasi.

Terdapat beberapa bagian MSDM, yaitu sebagai berikut:

a. Departemen tenaga kerja

Fungsi utama departemen tenaga kerja adalah untuk mempromosikan aktivitas-aktivitas dan fungsi susunan kepegawaian. Divisi tenaga kerja menyediakan proses merekrut karyawan baru, seperti menyediakan iklan pekerjaan untuk memastikan bahwa keterampilan, pengetahuan dan kemampuan benar-benar didapatkan. Apabila kandidat yang diinginkan tidak dapat ditemukan melalui berkas lamaran, aplikasi dari pelamar akan diteruskan untuk direview. Setelah itu, pihak manajer mungkin akan menginstruksikan untuk melakukan wawancara dalam memilih kandidat. Perlu diketahui bahwa peran spesialis tenaga kerja dalam hal ini tidak untuk membuat keputusan dalam memperkerjakan karyawan, melainkan memberikan nama-nama yang direkomendasikan untuk kemudian diteruskan kepada pihak manajer yang lebih tinggi.

b. Departemen pelatihan dan pengembangan

Departemen pelatihan dan pengembangan bertanggung jawab terhadap aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan karyawan. Fokus utama divisi ini adalah untuk meningkatkan kualitas personal dari para pekerja yang diharapkan dapat berdampak pada peningkatan produktivitas.

c. Departemen kompensasi dan benefit

Bagian ini berhadapan dengan kompensasi dan benefit-benefit yang akan diperoleh oleh para tenaga kerja yang ada di dalam organisasi. Seperti menentukan besaran yang diterima sesuai dengan level pekerjaan, prestasi, tingkat resiko dan sebagainya.

d. Departemen hubungan karyawan

Yaitu divisi yang secara khusus menanggapi permasalahan-permasalahan terkait dengan hubungan karyawan. Terdapat perbedaan antara hubungan karyawan dengan hubungan serikat kerja. Hubungan karyawan yaitu aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan hubungan antara karyawan dengan pihak manajemen, seperti aktivitas PHK, pengunduran diri, pemberhentian sementara, keluhan-keluhan karyawan, transfer, hingga aktivitas promosi. Sementara itu, hubungan tenaga kerja berkaitan dengan hukum nasional mengenai serikat ketenagakerjaan. Misalnya satuan kelompok kerja membentuk atura-aturan spesifik yang kemudian didetailkan dalam kontrak hubungan kerja terkait dengan ketidakadilan pekerja.

### **2.2.2 Strategi SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDMS) prihatin dengan hubungan antara manajemen strategis organisasi dan manajemen sumber daya manusia (Boxall, 1996 dalam Millmore *et al.*, 2007). Manajemen strategis berfokus pada lingkup dan arah organisasi, serta sering terlibat dengan ketidakpastian dan kompleksitas.

Manajemen strategis dapat didefinisikan dari segi tiga unsur utama berikut:

- a. Memahami posisi strategis dari suatu organisasi yang berkaitan dengan pemahaman manajemen tentang:
  - 1.) Dampak lingkungan eksternal pada strategi organisasi.
  - 2.) Kemampuan strategis organisasi.
  - 3.) Pengaruh dan harapan stakeholder kunci.
- b. Manajemen mendukung pilihan strategis tentang kemungkinan strategi masa depan, untuk mencari keunggulan kompetitif (atau efektivitas organisasi dalam hal sektor publik atau organisasi sukarela).
- c. Menerjemahkan strategi ke dalam tindakan, melalui pengembangan struktur yang tepat, proses dan sumber daya dalam organisasi dan mengelola perubahan (Johnson dan Scholes, 2002 dalam Millmore *et al.*, 2007).

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. Dibutuhkan model MSDM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah gagasan utama strategi, yaitu, tujuan strategis, strategi berbasis sumber daya, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan kecocokan strategis. MSDM strategis adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan yang ingin dicapai. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola yang diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang mendefinisikan

daerah di mana strategi SDM tertentu perlu dikembangkan. Hal ini fokus pada organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu berubah di daerah tertentu pada manajemen manusia.

MSDM strategis memiliki empat makna:

- a. Penggunaan perencanaan.
- b. Pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personalia berbasis pada kebijakan ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja yang sering didukung oleh filsafat.
- c. Pencocokan kegiatan MSDM dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis eksplisit.
- d. melihat orang-orang dari organisasi sebagai sumber daya strategis untuk pencapaian dari keunggulan kompetitif (Hendry dan Pettigrew, 1986 dalam Armstrong, 2006).

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. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat agar berdampak besar dan berorientasi jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki keterampilan, berkomitmen dan motivasi karyawan yang baik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Purcell, 2001 dalam Armstrong, 2006).

Strategi organisasi menyiratkan bahwa memerlukan jenis pekerjaan yang khusus dan jenis orang tertentu untuk melakukannya. *Human Resources (HR) Grand Strategy* menentukan jenis dan berapa orang (karyawan) yang dibutuhkan untuk mewujudkan strategi perusahaan (Rothwell & Kazanas 2003). Anthony dkk (1996)

menyebutkan bahwa strategi untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya manusia tidak terlepas dari desain pekerjaan. Bagaimana suatu pekerjaan didesain mempunyai dampak yang signifikan terhadap organisasi dan kualitas hidup para pekerja. Desain pekerjaan dapat didefinisikan sebagai kerangka tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan pekerjaan. Hal tersebut telah menjadi kajian yang selalu menjadi pertimbangan para manajer untuk memaksimalkan produktivitas.

Keputusan untuk merancang dan mendesain ulang suatu pekerjaan dalam sebuah organisasi tidak harus dibuat dengan buru-buru. Manajer harus mempertimbangkan sejumlah faktor sebelum memutuskan. Program desain ulang pekerjaan harus diteliti dengan seksama dan konsisten dengan strategi organisasi secara keseluruhan. faktor lingkungan, organisasi, dan mempertimbangkan perilaku sebelum merancang pekerjaan untuk pertama kalinya atau mendesain ulang suatu pekerjaan.

Adapun beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam hal ini, yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor lingkungan.
- b. Ekspektasi sosial.
- c. Faktor organisasi.
- d. Teknologi.
- e. Lintas-integrasi fungsional.
- f. Faktor-faktor perilaku.

Beberapa pendekatan dalam mendesain ulang suatu pekerjaan, yaitu sebagai berikut:

a. Rotasi pekerjaan

Perpindahan para karyawan secara sistematis dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dalam suatu percobaan untuk mengurangi kebosanan para karyawan.

b. Perluasan pekerjaan

Yaitu peningkatan terhadap jumlah tugas dan konerja para karyawan.

c. Pengayaan pekerjaan

Meningkatkan kebermaknaan pekerjaan dan tanggung jawab dari seorang karyawan.

d. Tim kerja

Grup para karyawan yang sudah dikontrak untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

e. Kelompok kerja otonom

Kelompok-kelompok kerja yang sudah ditugaskan untuk menyelesaikan pekerjaan dan diberikan otoritas untuk memutuskan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan.

f. Siklus kualitas

Pertemuan rutin dari sekelompok karyawan dan para supervisor untuk membahas masalah terkait kualitas dan solusi-solusi yang diperlukan.

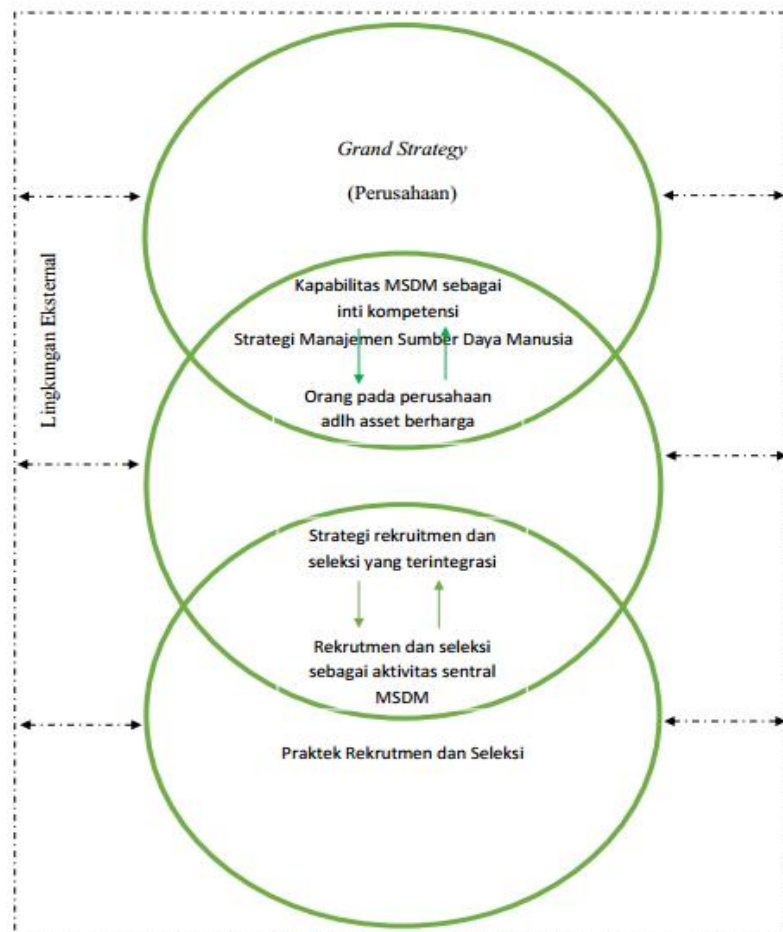
### **2.2.3 Strategi Rekrutmen**

Menurut Millmore (2007), strategi rekrutmen dan seleksi merupakan posisi pembuka prinsip utama rekrutmen dan pemilihan strategis adalah daya dorong



strategisnya, dimana kesesuaian calon karyawan ditentukan oleh referensi tidak hanya untuk persyaratan pekerjaan tertentu tetapi juga untuk masalah strategis yang lebih luas. Untuk diklasifikasikan sebagai strategis, rekrutmen dan seleksi harus menunjukkan tiga fitur utama yang saling bergantung: integrasi strategis, fokus jangka panjang, dan mekanisme untuk menerjemahkan tuntutan strategis menjadi spesifikasi rekrutmen dan seleksi yang tepat. Rekrutmen dan seleksi merupakan sumber organisasi untuk mendapatkan karyawan yang mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Berikut diagram yang menunjukkan posisi strategi rekrutmen dan seleksi, yaitu :



**Gambar 2.1. Posisi strategi rekrutmen dan seleksi (Millmore, 2007)**

Pelamar dengan pengalaman dan kualifikasi yang terkait erat dengan spesifikasi pekerjaan mungkin akhirnya akan dipilih. Organisasi menjadi prihatin ketika biaya kesalahan dalam rekrutmen tinggi (Millmore dkk, 2007). Menurut Armstrong (2006), tujuannya adalah untuk mendapatkan, dengan biaya minimum, jumlah calon yang cocok dan berkualitas untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Organisasi menarik calon dengan cara mengidentifikasi, mengevaluasi dan menggunakan sumber yang paling tepat dari pelamar. Sumber Internal atau Eksternal 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:

**a. Karyawan Tetap dan Karyawan Sementara**

Ketika sebuah perusahaan akan menambah jumlah karyawannya, pilihan strategis yang pertama adalah menentukan apakah karyawan yang akan direkrut adalah karyawan tetap atau karyawan sementara. Untuk menjawab hal ini, perusahaan sebelumnya harus meramalkan berapa lama karyawan harus bekerja untuk perusahaan tersebut. Karyawan sementara dapat diperoleh dari agen-agen tenaga kerja. Pada umumnya, biaya untuk mempekerjakan karyawan sementara ini lebih mahal per jamnya. Akan tetapi, karyawan sementara dapat membuat perusahaan menghemat biaya gaji karyawan karena ketika tidak terdapat suatu pekerjaan/proyek yang melibatkan karyawan sementara tersebut, mereka tidak perlu datang untuk bekerja.

**b. Perekrutan Internal dan Perekrutan Eksternal**

Ketika perusahaan akan melakukan perekrutan karyawan, hal yang perlu dipertanyakan adalah apakah perekrutan akan dilakukan secara internal atau

eksternal. Perekrutan yang dilakukan secara internal (mempromosikan lowongan jabatan tersebut kepada karyawan perusahaan) dapat memberikan beberapa keuntungan bagi perusahaan. Pertama, perusahaan sudah mengetahui bagaimana kinerja karyawan tersebut sehingga tidak perlu mencari informasi tentang bagaimana kebiasaan kerja, keterampilan, kemampuan untuk bekerja tim, dan loyalitas terhadap perusahaan. Kedua, promosi lowongan jabatan ini dapat memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang terbaik. Ketiga, perusahaan hanya perlu memberikan sedikit pelatihan dan pengembangan kepada karyawan tersebut. Kesimpulannya, perekrutan internal lebih cepat dan mengeluarkan biaya yang lebih sedikit dibanding perekrutan eksternal.

Akan tetapi, perekrutan secara internal juga memiliki kekurangan. Pertama, perekrutan secara internal dapat menyebabkan persaingan yang tidak sehat antar karyawan yang ingin mendapatkan posisi yang sama. Kedua, karyawan yang tidak terpilih untuk mengisi jabatan yang diperebutkan akan mengalami penurunan produktivitas ketika mereka pikir kinerja mereka lebih baik dibandingkan kandidat yang terpilih. Perekrutan secara internal baik untuk perusahaan yang mengejar stabilitas, yang sedang menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal, serta perusahaan yang memiliki waktu dan dana yang terbatas.

Perekrutan secara eksternal yaitu mencari calon pengisi lowongan pekerjaan dari luar perusahaan. Perekrutan secara eksternal dapat dilakukan secara aktif maupun pasif. Perekrutan eksternal aktif yaitu dengan cara menarget individu-individu tertentu untuk mengisi lowongan pekerjaan. Sedangkan secara pasif adalah dengan cara menunggu pelamar datang kepada perusahaan. Perekrutan

eksternal juga memiliki beberapa keunggulan dan kelemahan. Kelebihan dari perekrutan secara eksternal yang pertama adalah, memberikan kesempatan bagi orang lain yang akan mengisi lowongan tersebut.

Hal tersebut berarti perusahaan bisa mendapatkan karyawan dengan ide ide dan sudut pandang yang baru dan berbeda sehingga perusahaan bisa berkembang lebih jauh. Karyawan yang baru tersebut juga bisa memberikan cara-cara baru dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan. Sedangkan untuk kelemahannya adalah, perekrutan secara eksternal memerlukan biaya yang banyak, memerlukan banyak pelatihan untuk karyawan baru, serta karyawan baru juga membutuhkan waktu untuk mengenal perusahaan. Perekrutan secara eksternal juga dapat menimbulkan kecemburuan sosial bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan tersebut akan tetapi belum juga bisa mengisi posisi tersebut. Perekrutan karyawan dapat dikatakan sukses apabila memenuhi lima kriteria. Kriteria yang pertama yaitu karyawan yang direkrut dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kedua, menghasilkan ROI secara cepat dan baik. Ketiga, menimbulkan keinginan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Keempat, mengisi posisi yang spesifik/tepat. Dan yang kelima, dapat mengelola keberagaman karyawan.

### **c. Kapan dan Bagaimana Perekrutan yang Ekstensif**

Terlepas dari perekrutan internal maupun eksternal perencanaan dan penyusunan strategi yang efektif sangat penting untuk keberhasilan proses perekrutan. Perusahaan harus mengetahui bahwa mereka memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat dan di waktu yang tepat. Hal tersebut mengharuskan perusahaan menentukan banyaknya pelamar

yang dibutuhkan dan kapan pelaksanaan perekrutan. Kedua pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan melihat riwayat proses rekrutmen yang ada dalam perusahaan.

Selain itu, piramida perekrutan juga dapat membantu perusahaan dalam menentukan berapa jumlah pelamar yang dibutuhkan untuk suatu gelombang rekrutmen. Dalam penggunaan piramida rekrutmen ini, perusahaan bisa menggunakan rasio tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan perlu menentukan kapan proses perekrutan harus dilaksanakan, agar ketika perusahaan membutuhkan karyawan untuk mengisi posisi tersebut, karyawan sudah siap bekerja tanpa harus menunggu proses perekrutan. Proses perekrutan yang telah dilakukan perusahaan sebelumnya dapat dijadikan acuan untuk proses perekrutan selanjutnya. Namun, hal ini dapat menimbulkan dampak buruk karena kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada waktu dahulu tidak sama seperti kondisi saat ini. Untuk itu, perlu ditambahkan beberapa penyesuaian agar hal ini masih dapat berjalan dengan baik.

#### **d. Metode Perekrutan**

Pada perusahaan kecil-menengah, lowongan pekerjaan hanya dilakukan dengan penyampaian secara langsung (tidak dengan media tertentu), atau dengan cara supervisor langsung mencari sendiri kandidat yang dicari untuk mengisi lowongan pekerjaan. Sedangkan pada perusahaan yang lebih besar, lowongan pekerjaan biasanya diumumkan dengan menulis lowongan tersebut pada media sosial maupun papan pengumuman yang tersedia. Tidak hanya dengan hal-hal tersebut di atas, perekrutan juga dapat dilakukan dengan:

### 1.) Internet

Metode perekrutan dengan menggunakan internet dapat memungkinkan perusahaan melakukan proses rekrutmen dengan efisien. Hal ini dapat diungkapkan karena perekrutan dengan menggunakan internet dapat menghemat biaya, cepat, dan dapat menemukan pelamar kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tidak hanya itu, perekrutan dengan menggunakan internet dapat memungkinkan perusahaan mendapatkan pelamar dari berbagai negara. Akan tetapi, perekrutan dengan menggunakan internet juga menambah tantangan bagi perusahaan. Tantangan yang pertama adalah jaminan keamanan. Dengan perekrutan menggunakan internet, pemilik perusahaan menerima *file* lamaran pekerjaan dari sumber-sumber yang tidak diketahui oleh pemilik perusahaan. Tantangan yang kedua adalah perekrutan menggunakan internet dapat mengakibatkan dampak buruk bagi pelamar dalam kelas yang dilindungi.

### 2.) *Outsourcing*

Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan lowongan pekerjaan dengan menggunakan metode *outsourcing*. *Outsourcing* dapat dilakukan dengan menyerahkan spesifikasi kebutuhan karyawannya kepada pihak ketiga yang biasa disebut dengan agen tenaga kerja. Dengan hal ini, perusahaan tidak perlu melakukan proses perekrutan sendiri karena telah dilakukan oleh pihak agen tenaga kerja tersebut.

### 3.) *Campus Recruiting*

Perusahaan juga dapat melakukan proses rekrutmen di universitas dengan cara mengadakan *job fair*. Dengan cara ini, perusahaan tentu akan

mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat, akan tetapi dengan cara ini pula, perusahaan akan mendapatkan pelamar pekerjaan yang belum memiliki pengalaman kerja. Menurut Rothwell & Kazanas (2003), rekrutmen terdiri dari kegiatan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi sumber-sumber bakat untuk memenuhi kebutuhan organisasi, dan kemudian untuk menarik jenis orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, waktu yang tepat dan di tempat yang tepat. Jenis orang yang direkrut dan dipilih akan menentukan pelatihan dan program lainnya.

Oleh karena itu, ada beberapa hal yang dipertimbangkan terkait dengan pengaruh rekrutmen dan Seleksi pada bidang praktek HR lainnya:

- a. Pengetahuan mereka, keterampilan, dan kemampuan pada saat masuk akan mempengaruhi berapa banyak pelatihan yang mereka butuhkan.
- b. Konsep diri dan tujuan karir mereka akan mempengaruhi perencanaan karir dan manajemen program apa yang sesuai.
- c. Sikap dan keterampilan interpersonal mereka akan mempengaruhi apakah upaya pengembangan organisasi perlu dilakukan untuk meningkatkan hubungan kerja kelompok.
- d. Nilai-nilai individu dan kemampuan mereka akan mempengaruhi desain pekerjaan (alasanya adalah bahwa orang akan mencoba untuk personalisasi pekerjaan mereka, membentuk kembali persyaratan kerja sesuai keterampilan mereka dan bahkan mungkin kepentingan mereka).
- e. Kemampuan individu mereka berurusan dengan stres kerja diinduksi dan masalah pribadi dapat mempengaruhi kebutuhan mereka untuk program bantuan karyawan.

- f. Persepsi mereka tentang serikat pekerja dapat mempengaruhi potensi serikat pekerja.
- g. Keinginan dan harapan mereka dapat mempengaruhi kompensasi yang sesuai kebutuhan individu, untuk menghargai, mempertahankan, dan memotivasi mereka.

Dalam pendekatan tradisional pada rekrutmen dan seleksi, pikirkan proses rekrutmen dan seleksi sebagai salah satu di mana:

- a. Sumber bakat yang tepat diidentifikasi.
- b. Upaya perekrutan berkelanjutan ditetapkan untuk bakat sangat dibutuhkan.
- c. Persyaratan khusus ditetapkan untuk sebuah lowongan.
- d. Individu direkrut untuk lowongan yang terjadi.
- e. Individu awalnya disaring.
- f. Tes *Employment* digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan dari pelamar kerja relatif.
- g. Wawancara dilakukan dengan kandidat yang menjanjikan.
- h. Sebuah *background-cek* dari pemohon menjanjikan dilakukan.
- i. Sebuah tawaran diperluas ke pemohon menjanjikan.
- j. Orientasi dan penempatan dimulai.

Berkaitan dengan sumber perekrutan, ada beberapa sumber bakat yang dapat digunakan, antara lain yaitu:

- a. Sumber eksternal bakat.

Sumber eksternal bakat ini meliputi: perguruan tinggi dan universitas, masyarakat profesional, serikat buruh, federal dan kerja lembaga negara, program pelatihan *governmentsponsored*, agen tenaga kerja swasta, pesaing,



arahan dari karyawan, orang-orang yang berjalan di kantor personil majikan tanpa janji, orang yang menjawab iklan oleh majikan, dan rujukan ke manajer dari kenalan. Tentu saja, beberapa sumber yang mungkin lebih tepat daripada yang lain dalam kasus-kasus tertentu.

b. Sumber internal bakat.

Sumber internal bakat dapat diidentifikasi melalui SDM yang komprehensif sebagai persediaan untuk pencocokan orang dan pekerjaan: sistem senioritas, lowongan pekerjaan, dan arahan oleh karyawan atau supervisor.

Menetapkan upaya rekrutmen berkelanjutan, manajer SDM sering tergoda untuk menunda perekrutan sampai organisasi memiliki lowongan segera yang perlu diisi. Krisis berorientasi perekrutan seperti ini tidak bijaksana. Sebuah fungsi program perekrutan profesional dioperasikan sepanjang tahun, baik disaat-saat ketika orang tidak diperlukan dan saat-saat perekrutan besar-besaran diantisipasi. Ada beberapa keuntungan untuk perekrutan terus menerus, yang intinya adalah adanya keuntungan besar untuk menjaga citra perusahaan di depan orang yang datang dalam kontak dengan individu yang memiliki keterampilan yang mungkin dibutuhkan oleh organisasi.

Untuk mengorientasikan rekrutmen dan seleksi sebagai suatu strategi, manajemen perusahaan atau manajemen SDM harus:

- a. Mempertimbangkan kembali tujuan dari rekrutmen dan seleksi pada konteks manajemen SDM, strategi SDM, dan strategi organisasi. Hal apa yang diinginkan dan dihasilkan untuk saat ini, dan apa yang ingin dicapai di masa depan.

- b. Menganalisis kekuatan dan kelemahan yang muncul dari upaya perekrutan yang dilakukan organisasi, menganalisis cara membangun kekuatan tersebut, dan menganalisis kelemahan tersebut dapat ditanggulangi atau tidak.
- c. Menganalisis tren yang ada di lingkungan eksternal dan internal perusahaan, yang cenderung mempengaruhi rekrutmen dan seleksi.
- d. Menganalisis luas jangkauan strategi rekrutmen dan seleksi tersebut, menganalisis strategi tersebut dapat digunakan hingga dimasa depan atau sekedar sekali pakai
- e. Menganalisis strategi rekrutmen dan seleksi apa saja yang tersedia
- f. Menganalisis pilihan rekrutmen dan seleksi strategi yang tepat, mengingat strategi SDM, dan menganalisis apakah mampu linked dengan praktik SDM lainnya
- g. Menganalisis kriteria yang harus digunakan untuk mengevaluasi rekrutmen dan seleksi Strategi rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang sangat penting dan krusial bagi perusahaan.

Mustapha dkk (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa praktek rekrutmen terdapat dua sumber yang dapat digunakan, yaitu internal dan eksternal. Kebanyakan manajer mencoba untuk mengikuti kebijakan mengisi lowongan pekerjaan di posisi tertentu melalui promosi dan mutasi (sumber internal). Akan tetapi sumber eksternal sangat dibutuhkan, ketika perusahaan membutuhkan karyawan dengan pemikiran baru serta pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang mampu menjaga keunggulan kompetitif dari perusahaan.

Dalam rekrutmen dan seleksi, ada beberapa sumber yang dapat digunakan, yaitu:

a. Rekrutmen Internal.

Rekrutmen internal menjadi wajar bagi perusahaan untuk melihat pertama kali secara internal ketika membutuhkan karyawan. Kandidat internal yang tersedia pada perusahaan, dapat diperoleh dengan mudah dan cepat. Manajemen juga tidak perlu khawatir akan ketidakpastian dari kandidat internal, karena sudah mengetahui keseharian kandidat tersebut. Perusahaan juga tidak perlu menjalankan iklan untuk menemukan mereka, yang membutuhkan biaya lebih. Selanjutnya, dapat dilihat cara kandidat internal biasanya diidentifikasi untuk lowongan kerja yaitu :

1) Lowongan pekerjaan internal

Lowongan pekerjaan internal adalah cara cepat untuk menemukan karyawan yang memenuhi syarat dan tertarik dengan posisi yang ditawarkan. Perusahaan yang kecil mungkin hanya memposting pemberitahuan di papan pengumuman di ruang istirahat nya. Sedangkan, perusahaan yang besar umumnya memposting lowongan pekerjaan di situs intranet milik mereka.

2) Mengidentifikasi kinerja

Penilaian kinerja yang berhasil biasanya menghasilkan kandidat yang baik untuk promosi. Mengidentifikasi dan mengembangkan semua karyawan adalah peran yang semua manajer dan harus memikirkan dengan serius. Hal ini kemudian dapat membantu manajer menentukan apa kebutuhan perkembangan karyawan dan apa langkah selanjutnya seseorang dalam organisasi mungkin.

### 3) Persediaan ketrampilan

Perusahaan menggunakan persediaan keterampilan (*skills inventories*) untuk membantu melacak pendidikan karyawan, pengalaman kerja masa lalu, minat kejuruan, kemampuan dan keterampilan khusus, sejarah kompensasi, dan masa kerja untuk melihat bagaimana karyawan yang terbaik dapat digunakan (Snell dan Bohlander, 2010).

#### b. Rekrutmen eksternal

Menurut Dessler dkk (2011), perusahaan tidak selalu menggunakan rekrutmen internal dalam rangka memenuhi kebutuhan akan karyawan. Perusahaan juga dapat melihat sumber dari luar (eksternal) untuk mengisi kekosongan. Sumber dari mana perusahaan merekrut eksternal akan bervariasi dengan jenis posisi yang harus diisi. Seorang programmer komputer, misalnya, tidak mungkin direkrut dari sumber yang sama sebagai operator mesin. Hal ini membantu manajer sumber daya manusia membuat keputusan yang lebih baik tentang tempat – tempat untuk mulai merekrut ketika lowongan pekerjaan yang berbeda muncul. Berikut beberapa cara yang dapat digunakan untuk perekrutan eksternal menurut Snell dan Bohlander (2010):

##### 1) Iklan

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

2) *Walk-Ins and Unsolicited Applications and Résumés*

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

3) Internet , *Social Networking*, dan *Mobile Recruiting*

Mencari di internet adalah taktik pencari yang paling umum digunakan oleh pencari kerja dan perekrut untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari rekrutmen. Perusahaan dan pencari kerja akan lebih cepat, murah, dan lebih efektif jika menggunakan cara ini.

4) *Job Fairs*

*Job Fairs* bisa menjadi cara yang baik untuk melemparkan jaring lebar untuk beragam pelamar di wilayah tertentu. Pada *job fairs* yang adil, perekrut mereka mendirikan stand, bertemu dengan calon pelamar, dan saling bertukar informasi tentang pekerjaan.

5) Arahan dari karyawan

Upaya perekrutan organisasi dapat sangat dibantu oleh arahan karyawan, atau rekomendasi dari karyawan perusahaan tentang calon potensial. Dengan arahan karyawan atau rekomendasi dari karyawan dapat memudahkan

manajer dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi dapat menimbulkan nepotisme.

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. Manajer SDM memiliki beberapa alat yang tersedia bagi mereka untuk mengukur upaya mereka dan meningkatkan perekrutan mereka (Snell dan Bohlander 2010).

Berikut dari beberapa alat tersebut:

a. Menggunakan *Realistic Job Previews (RJP)*

Salah satu cara organisasi mungkin dapat meningkatkan efektivitas upaya perekrutan mereka adalah untuk menyediakan pelamar kerja dengan RJP. RJP menginformasikan pelamar tentang semua aspek pekerjaan, termasuk kedua aspek yang diinginkan dan tidak diinginkan nya. Sebaliknya, preview pekerjaan khas menyajikan pekerjaan dalam hal hanya positif. RJP mungkin juga termasuk tur wilayah kerja, dikombinasikan dengan diskusi tentang pertimbangan kesehatan atau keselamatan negatif. Para pendukung RJP percaya bahwa pelamar yang diberikan informasi yang realistis mengenai posisi lebih mungkin untuk tetap pada pekerjaan dan menjadi sukses karena akan ada kejutan sedikit menyenangkan. Bahkan, sejumlah studi penelitian tentang RJP melaporkan bahwa mereka dapat menghasilkan hasil seperti harapan yang realistis pekerjaan pada bagian dari karyawan, kepuasan kerja yang lebih baik, dan perputaran karyawan yang rendah.

b. Survei

Cara lain untuk meningkatkan merekrut sebuah perusahaan adalah untuk survei manajer tentang bagaimana mereka puas atau tidak dengan proses rekrutmen. Manajer senang dengan waktu yang dibutuhkan untuk mempekerjakan karyawan baru, sejauh mana mereka perlu dilibatkan dalam proses, dan akhirnya kualitas keseluruhan dari orang-orang yang direkrut. Terakhir, calon yang menolak pekerjaan sering dapat memberikan informasi berharga tentang mengapa mereka tidak menerima tawaran perusahaan.

c. Matrik rekrutmen

Untuk membantu praktek rekrutmen, manajer dapat menggunakan matrik (statistik) rekrutmen. Matrik rekrutmen ini berisi tentang informasi seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk merekrut, bagaimana kualitas perekrut, dan bagaimana kualitas kandidat jika menggunakan sumber rekrutmen internal ataupun eksternal.

Rekrutmen adalah bisnis besar yang membutuhkan perhatian serius dari manajemen karena biar bagaimanapun juga strategi bisnis tidak akan dapat berjalan baik tanpa orang-orang yang kompeten di dalamnya. Cascio (2003) mengemukakan bahwa 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 mempekerjakan orang-orang yang berkualifikasi.

Tujuan dari rekrutmen menarik sejumlah orang atau sebanyak-banyaknya orang agar mau berpartisipasi atau mengajukan diri untuk menjadi bagian dalam

perusahaan. Tentu saja dalam hal ini tidak semua orang yang mengajukan diri akan diterima, melainkan sejumlah orang yang lolos melalui tahapan seleksi. Dengan menarik banyak orang, maka peluang untuk menemukan para kandidat yang diperlukan pun juga akan bertambah.

Adapun manfaat rekrutmen di antaranya:

- a. Menyediakan sejumlah kandidat untuk mengisi kekosongan akan suatu pekerjaan untuk mempertahankan eksistensi dari suatu perusahaan.
- b. 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.
- c. 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).

#### 1. Sumber internal

##### a. *Job posting*

Membuat iklan atas lapangan pekerjaan yang tersedia secara internal harus dilakukan jauh-jauh hari sebelum relokasi karyawan. Dalam hal ini setiap pekerja mempunyai kesempatan yang sama untuk mengisi posisi yang tersedia. *Job posting* adalah cara yang praktis bagi perusahaan untuk mengisi posisi yang tersedia hingga ke level eksekutif yang terendah. Mengingat



bahwa beberapa perusahaan terkadang memiliki cabang, maka hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah mengiklankan posisi yang tersedia hanya dilakukan di dalam lingkungan kantor yang membutuhkan pekerja untuk mengisi posisi tertentu. Adapun pengiklanan dapat dilakukan di buletin harian kantor (elektronik maupun *hard copy*).

b. *Employee referrals*

Metode ini dapat juga disebut sebagai rujukan oleh para karyawan untuk merekomendasikan para kandidat yang berpotensi. Beberapa perusahaan masih menjadikan metode ini sebagai sumber utama dalam rekrutmen internal di beberapa level, termasuk profesional. Metode ini dianggap sebagai sumber internal yang lebih baik daripada sumber eksternal yang digunakan untuk menarik para kandidat. Secara khusus, program seperti ini menawarkan bonus kepada seorang karyawan yang menyerahkan kandidat yang sukses untuk mengisi posisi yang tersedia. Logika di balik metode ini adalah "*It takes one to know one*" yang berarti bahwa untuk mendapatkan satu orang, hanya membutuhkan satu orang. Menariknya, tingkat partisipasi karyawan tampaknya tetap tidak terpengaruh dengan bonus yang ditawarkan seperti, mobil, paket perjalanan wisata, dan lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa para pekerja yang baik tidak akan memberikan para kandidat yang tidak diinginkan oleh pihak perusahaan meskipun mendapatkan *reward*.

c. *Temporary worker pools*

Tidak seperti para pekerja yang disuplai oleh para agensi luar, karyawan dalam hal ini berasal dari internal yang kemudian diberikan tugas untuk mengisi posisi tertentu karena posisi tersebut sedang kosong untuk sementara

waktu seperti sakit, cuti, pengunduran diri, pemberhentian, dan lainnya. Adapun dalam hal ini pekerja biasanya diberikan kontrak untuk bekerja dalam waktu tertentu sampai para karyawan yang memang bertanggung jawab di posisi tersebut mulai bekerja kembali. Pembayaran akan diberikan berdasarkan jumlah jam kerja di mana dalam hal ini tentu saja perusahaan dapat menghemat anggaran bahkan mungkin hingga lima puluh persen daripada harus menggunakan jasa agensi.

## 2. Sumber eksternal

### a. Hubungan dengan universitas

Pihak perusahaan dapat mengambil calon karyawan yang berasal dari universitas yang menjalin kerjasama dengan pihak perusahaan. Terkait dengan hal ini, para kandidat dapat berupa seseorang atau sekelompok orang yang sudah mendapat rekomendasi dari pihak universitas mitra yang dinilai memiliki kualifikasi yang memadai dengan kriteria yang diinginkan oleh pihak perusahaan.

### b. *Executive search firms*

*Executive search firms* atau dapat disebut juga sebagai perusahaan-perusahaan yang menyediakan jasa pelayanan pencarian para kandidat yang akan menduduki posisi level senior. Suatu perusahaan dapat menggunakan jasa dari perusahaan yang bergerak di bidang ini karena beberapa faktor, seperti kekurangan sumber daya internal untuk melakukan perekrutan, waktu yang terbatas dan lain sebagainya. Hal yang paling penting untuk diperhatikan dalam menggunakan jasa perusahaan semacam ini adalah bahwa perusahaan tersebut harus diberikan izin untuk mengenal perusahaan lebih dalam seperti

fungsi, bisnis, peran dalam industri dan sebagainya untuk mendapatkan hasil yang optimal. Namun, untuk menggunakan jasa perusahaan semacam ini tentunya juga membutuhkan biaya yang cukup mahal.

c. *Employment agencies*

Disebut juga sebagai agensi penyedia layanan perekrutan atau konsultan. Perusahaan seperti ini juga menyediakan jasa perekrutan calon karyawan dalam skala besar dan kemudian merekomendasikan kepada perusahaan yang memerlukan hal tersebut. Ketika melakukan perekrutan, biasanya suatu perusahaan menggunakan jasa konsultan atau agensi-agensi luar untuk memberikan rekomendasi para calon karyawan yang sudah melalui serangkaian proses seleksi yang kemudian dilanjutkan dengan wawancara *user* (perusahaan yang menjadi klien). Perbedaan *employment agencies* dengan *executive search firms* adalah bahwa *employment agencies* biasanya hanya mendapat bayaran ketika para kandidat yang direkomendasikan diterima di perusahaan *user*.

d. *Recruitment advertising*

Berbeda dengan sebelumnya, dalam hal ini perusahaan juga menggunakan media sebagai *partnership* untuk melakukan perekrutan seperti iklan di koran, majalah, tv, dan internet.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Sumber resume

Hal ini berkaitan dengan jumlah resume yang masuk namun hanya sedikit yang cocok dengan kualifikasi dari pekerjaan yang dibutuhkan.

## 2. Tipe posisi yang ditawarkan

Posisi yang ditawarkan dalam sebuah rekrutmen juga akan berpengaruh terhadap keberhasilan rekrutmen. Seperti untuk posisi yang membutuhkan keterampilan khusus biasanya hanya mendapatkan sedikit para kandidat, namun sebaliknya untuk posisi dengan level rendah akan mendapatkan banyak calon kandidat. Akan tetapi jika dalam rekrutmen hanya mendapat sedikit kandidat tentunya akan menjadi masalah mengingat tujuan rekrutmen adalah untuk mendapat sebanyak-banyaknya kandidat, karena jumlah yang sedikit belum tentu memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

## 3. Lokasi geografis

Lokasi geografis juga dapat berpengaruh terhadap proses rekrutmen, seperti menawarkan pekerjaan yang berlokasi di daerah tertentu di mana akses terhadap kebutuhan-kebutuhan sangat sulit seperti ketersediaan pusat perbelanjaan, pusat pendidikan, pusat pendidikan dan sebagainya.

## 4. Waktu yang tersedia

Rekrutmen juga harus memperhatikan waktu. Apabila rekrutmen dilakukan dalam waktu yang singkat, maka hasil yang didapatkan pun kurang maksimal. Sehingga dalam hal ini rekrutmen harus dilakukan jauh-jauh dari hari sebelum kekosongan akan suatu posisi pekerjaan.

Terdapat tiga tahapan dalam melakukan rekrutmen, yaitu *job analysis*, *workforce/planning*, *recruitment*.

### 1. *Job analysis*/analisis pekerjaan

Adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk memetakan deskripsi dari suatu pekerjaan dan *skill* atau kemampuan yang

diperlukan untuk mengisi pekerjaan tersebut. Seperti tugas-tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan. Produk yang dihasilkan dalam analisis pekerjaan adalah deskripsi dari suatu pekerjaan (*job description*) dan *skill* atau kemampuan yang diperlukan (*job specification*).

## 2. *Workforce/planning*

Adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk memetakan kualifikasi dari pada orang-orang yang diperlukan untuk mengisi suatu pekerjaan secara lebih spesifik dan detail. Seperti persyaratan akademis, pengalaman, dan sebagainya.

## 3. *Recruitment/perekrutan*

Adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk menarik masyarakat agar tertarik dan mau memasukkan lamaran di perusahaan tersebut. Adapun tujuan rekrutmen adalah menarik para kandidat sebanyak-banyaknya untuk mendapatkan jumlah para kandidat yang potensial.

Menurut Berry (2003) rekrutmen adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari dan mengajak para *applicants/job seekers* agar mau berpartisipasi di dalamnya. Banyak teori yang mengemukakan bahwa organisasi adalah suatu struktur yang mempunyai batasan-batasan tertentu dengan lingkungan luar. Melalui rekrutmen, suatu organisasi dapat melibatkan pihak-pihak eksternal untuk melewati batasan-batasan tersebut yang berdampak pada lingkungan dan kekuatan organisasi. Melalui proses rekrutmen dan seleksi diharapkan suatu organisasi dapat memperoleh ide-ide segar untuk mempertahankan eksistensi suatu organisasi.

Tujuan dari rekrutmen adalah untuk menarik minat para *job seekers* agar tertarik untuk berpartisipasi atau mengajukan diri untuk menempati posisi yang ditawarkan. Oleh karena itu, dalam hal ini perusahaan perlu menyediakan informasi yang menarik untuk menarik para *job seekers* dan membuat mereka merasa yakin bahwa pekerjaan tersebut benar-benar ditawarkan untuk mereka. Adapun manfaat dari rekrutmen, antara lain yaitu:

1. Menyediakan sumber daya manusia untuk mengisi kekosongan akan suatu posisi yang tersedia.
2. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir.
3. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki.
4. Sebagai kesempatan untuk mempromosikan perusahaan, seperti budaya organisasi, nilai-nilai dalam organisasi yang nantinya akan bermanfaat untuk proses rekrutmen selanjutnya.

Dalam rekrutmen, terdapat beberapa sumber yang dapat berasal dari eksternal (luar organisasi) dan internal (dalam organisasi).

1. Eksternal
  - a. Menggunakan iklan

Hal yang paling mendasar dalam membuat rekrutmen adalah dengan mengiklankan informasi tersebut kepada para *job seekers* mengenai lapangan pekerjaan yang tersedia. Terkait dengan hal ini perusahaan dapat menggunakan media cetak maupun media elektronik seperti koran, majalah, internet, dan sebagainya.

b. Bekerja sama dengan agensi

Perusahaan biasanya menempatkan iklan lowongan pekerjaan di tempat-tempat agensi penyedia layanan pekerjaan. Hal ini cukup efektif mengingat bahwa banyak para pencari kerja juga kerap mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di agensi-agensi penyedia lapangan pekerjaan.

c. Merekrut melalui universitas

Setiap universitas pada umumnya mempunyai divisi yang khusus menyediakan informasi lowongan pekerjaan kepada para mahasiswa. Menempatkan iklan lowongan pekerjaan di universitas-universitas adalah cara yang cukup efektif, biasanya pihak universitas juga akan menginformasikan kepada para mahasiswa dan menyediakan kandidat yang cukup potensial untuk mengisi lowongan pekerjaan yang disediakan oleh suatu perusahaan.

2. Internal

a. Transfer

Suatu perusahaan yang memiliki beberapa cabang kerap melakukan transfer karyawan meskipun dalam level yang sama. Misalnya saja seorang karyawan yang bekerja di kantor cabang A kemudian dipindahtugaskan ke kantor cabang B meskipun masih dalam level pekerjaan yang sama.

b. Promosi

Perusahaan yang baik adalah menyediakan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan karir melalui kenaikan jabatan. Dengan demikian, ketika suatu posisi kosong, maka karyawan yang berada di level bawah dapat menaikkan karirnya ke posisi yang lebih tinggi.

c. Rotasi jabatan

Adalah hal yang biasa bagi perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan kemampuannya dengan pengalaman-pengalaman baru. Misalnya saja dari posisi keuangan, kemudian dipindahkan ke posisi sumber daya manusia, dan sebagainya. Hal ini juga berdampak pada motivasi karyawan yang menyukai hal-hal baru.

Selain itu, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi rekrutmen, yaitu sebagai berikut:

1. Perubahan pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja menyediakan banyak pasokan tenaga kerja untuk perusahaan. Namun perubahan pada pasar tenaga kerja berdampak terhadap kesuksesan akan rekrutmen. Seperti jumlah dan karakteristik para kandidat di mana ketersediaan tenaga yang terlatih berjumlah terbatas, jumlah pekerja usia muda, pertengahan karir, pekerja usia tua, lokasi geografis dan gaya hidup para pekerja. Selain itu, meskipun jumlah para pencari tenaga kerja cukup banyak, namun apabila populasi di suatu daerah tidak bertumbuh, maka akan terjadi kemungkinan kesulitan untuk mencari tenaga kerja usia muda.

2. Peraturan pemerintah

Kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi keberhasilan akan rekrutmen, seperti larangan akan etnis-etnis tertentu untuk menempati posisi yang tersedia.



### 3. Karakteristik organisasi

Terkait dengan hal ini, maka suatu perusahaan perlu untuk memodifikasi karakteristik lowongan pekerjaan agar lebih atraktif untuk menarik minat para *applicants*. Hal ini dapat berupa mencantumkan bonus atau gaji, budaya organisasi, ketersediaan pengembangan personal, lingkungan kerja yang memadai dan sebagainya pada iklan yang digunakan.

### 4. Sasaran yang ingin direkrut

Umumnya setiap perusahaan ingin menarik para kandidat terbaik dengan jumlah yang cukup banyak, dengan demikian perusahaan tersebut dapat memilih kembali dan mendapatkan para kandidat yang terbaik di antara semuanya. Akan tetapi, pendekatan seperti ini juga memiliki kelemahan di mana suatu perusahaan tidak selalu mendapatkan para kandidat yang terbaik. Menempatkan kriteria yang terlalu tinggi pada proses rekrutmen juga akan berdampak pada minimnya jumlah para *job seekers* untuk ikut berpartisipasi. Oleh karena itu, dalam hal ini perusahaan perlu menyesuaikan beberapa kualifikasi dan mengembangkan *skill* yang diperlukan setelah mendapatkan kandidat yang diinginkan.

Rekrutmen menurut Heneman dan Judge (2006) 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.

Terdapat beberapa manfaat dari rekrutmen, yaitu sebagai berikut:

1. Sebelum melakukan rekrutmen, perusahaan akan melakukan perencanaan seperti melakukan analisis pekerjaan yang menghasilkan produk berupa deskripsi akan suatu pekerjaan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini sangat bermanfaat karena menyediakan informasi yang *up to date* mengenai suatu pekerjaan yang bisa saja dapat bertambah kompleksitasnya seiring dengan perkembangan organisasi.
2. Menyediakan informasi yang digunakan sebagai acuan dalam proses seleksi.
3. Menyediakan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan karir.

Selain itu, terdapat sumber rekrutmen yang terdiri dari dua macam, yaitu eksternal dan internal.

1. Eksternal (sumber rekrutmen yang berasal dari luar organisasi)
  - a. Rekomendasi dari para karyawan

Karyawan yang saat ini bekerja pada suatu organisasi adalah sumber yang sangat bernilai untuk menemukan para pelamar kerja. Para karyawan dapat merekomendasikan orang-orang yang mereka kenal kepada perusahaan untuk dipertimbangkan. Program semacam ini memberikan banyak manfaat kepada organisasi seperti hemat biaya, hemat waktu, dan memberikan kesempatan untuk mempererat hubungan dengan para karyawan. Akan tetapi, program ini juga dapat gagal karena kurangnya motivasi dan kemampuan dari para karyawan untuk membuat rekomendasi serta kurang menyadari pentingnya rekrutmen dalam organisasi. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu mendorong partisipasi karyawan dengan menyediakan hadiah dan

penghargaan serta bonus bagi karyawan yang berhasil memberikan kandidat dengan performa yang memuaskan.

b. Iklan

Salah satu cara yang paling tepat untuk menarik para pelamar kerja adalah dengan membuat iklan dan mencantumkannya pada koran, majalah perdagangan dan lain-lain. Iklan juga dapat dimuat di media elektronik seperti televisi, radio, bahkan membuat acara khusus. Akan tetapi, tentu saja metode ini juga membutuhkan biaya yang sangat besar.

c. Merekrut secara *online*

Hasil salah satu survey menyebutkan bahwa 85% para rekruter menggunakan internet sebagai sumber untuk menemukan kandidat dan 91% perusahaan global mempunyai halaman yang khusus membahas tentang lowongan pekerjaan pada website mereka. Demikian juga, banyak para pencari kerja untuk pekerjaan profesional menyertakan internet untuk menemukan pekerjaan yang cocok untuk mereka. Hal ini tentu saja membuat internet sebagai sumber yang sangat kaya untuk menemukan para kandidat yang berpotensi untuk mengisi lowogan pekerjaan yang ditawarkan.

d. Universitas

Universitas atau perguruan tinggi merupakan sumber rekrutmen yang sangat bernilai untuk menemukan para kandidat dengan kemampuan-kemampuan khusus untuk posisi profesional. Sebagian besar perguruan tinggi mempunyai divisi khusus yang bertugas untuk menangani permasalahan lowongan kerja atau secara khusus mencocokkan ketertarikan perusahaan dengan ketertarikan para lulusannya.

e. Agensi penyedia tenaga kerja

Salah satu sumber rekrutmen yang tidak boleh diabaikan adalah agensi-agensi penyedia tenaga kerja. Organisasi agensi tenaga kerja akan menyediakan, dan memilih para tenaga kerja yang sesuai dengan keinginan organisasi atau perusahaan yang tentu saja dalam hal ini ada harga yang menyertainya. Adapun ketentuan harga tergantung dari jumlah persentase dari karyawan yang diterima oleh perusahaan (biasanya sekitar 25%) dari gaji awal para kandidat. Terkait dengan hal ini, gaji dibayarkan melalui agensi tenaga kerja bukan perusahaan tempat bekerja, atau istilah lainnya adalah menyewakan tenaga kerja kepada perusahaan.

f. Perusahaan-perusahaan pencarian eksekutif

Pekerjaan profesional dengan level posisi yang lebih tinggi adalah salah satu hal yang krusial dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa posisi tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar dan memberikan dampak yang berpengaruh terhadap eksistensi dari suatu organisasi. Oleh karena itu, untuk melakukan rekrutmen dalam hal ini suatu organisasi dapat menggunakan jasa dari perusahaan-perusahaan pencari eksekutif. Perusahaan semacam ini akan mencari, menemukan, dan memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Perbedaan yang cukup mencolok antara agensi penyedia tenaga kerja dengan perusahaan pencari adalah bahwa perusahaan pencari berurusan dengan level posisi yang lebih tinggi daripada agensi tenaga kerja. Selain itu, perusahaan pencari menggunakan sistem putus kerja, atau memberikan tenaga kerja yang diinginkan oleh perusahaan klien bukan menyewakannya seperti agensi tenaga kerja.

g. Asosiasi profesional

Banyak organisasi-organisasi teknikal dan profesional melakukan pertemuan secara berkala setidaknya sekali dalam setahun. Banyak dari anggota dari pertemuan ini menyediakan layanan penempatan bagi anggota mereka. Pertemuan semacam ini juga merepresentasikan suatu cara untuk menarik para *applicants* (pelamar kerja) dengan kemampuan khusus.

h. Layanan tenaga kerja

Setiap negara pasti mempunyai layanan tenaga kerja yang khusus menyediakan layanan yang memberikan informasi pekerjaan. Layanan semacam ini disediakan oleh negara untuk memberikan keamanan bagi para pencari tenaga kerja.

i. *Job fairs*

Istilah *job fair* sudah tidak asing lagi bagi para pencari tenaga kerja. *Job fair* merupakan pameran lowongan pekerjaan yang biasanya diikuti oleh beberapa perusahaan yang menyediakan lowongan kerja untuk para *job seekers*.

j. Magang

Magang merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk melakukan rekrutmen. Salah satu keuntungan program magang adalah, perusahaan dapat mendapatkan para kandidat dengan kemampuan tertentu.

2. Sumber Internal

a. *Job posting*

Istilah *job posting* sudah familiar di telinga para karyawan yang sudah bekerja. Sebuah pengumuman akan kekosongan suatu posisi akan

dimummkan kepada para karyawan atau menempel iklan di papan iklan yang ada di dalam lingkungan perusahaan itu sendiri.

b. *Skill inventory*

Pada umumnya, setiap perusahaan mempunyai *database* yang secara khusus menyediakan informasi mengenai kemampuan para karyawan. Hal ini dapat digunakan oleh pihak manajer sebagai sumber untuk mengidentifikasi para kandidat. Salah satu keuntungan dalam hal ini adalah waktu yang cepat.

c. Nominasi

Nominasi untuk para kandidat internal untuk mengisi posisi yang tersedia dapat didapatkan melalui *supervisor* atau rekan kerja kandidat itu sendiri. Hal ini bisa menjadi sumber yang sangat bernilai bagi organisasi mengingat bahwa para kandidat yang dinominasikan biasanya adalah mereka yang sudah dipercaya memiliki kinerja yang bagus dalam bekerja.

d. Rekomendasi karyawan

Menggunakan karyawan untuk mencari kandidat yang cocok untuk mengisi posisi yang tersedia secara eksternal adalah hal yang sudah biasa dilakukan oleh perusahaan. Meskipun cara ini tidak banyak digunakan dalam rekrutmen internal, akan tetapi banyak perusahaan menggunakan rekomendasi dari para karyawannya untuk memberikan kandidat yang cocok untuk menempati posisi staf secara internal. Salah satu sistem yang dapat membantu perusahaan untuk melakukan hal ini adalah jobTAG dari Norristown, Pennsylvania. JobTAG sendiri merupakan suatu *software* berbasis web yang memberikan hadiah kepada para karyawan yang

merekomendasikan karyawan lainnya dalam suatu perusahaan untuk mengisi posisi tertentu.

e. *Employee bidding*

Terinspirasi dengan kesuksesan situs pelelangan *online* seperti eBay, dan Priceline.com. Salah satu inovasi dalam sumber rekrutmen internal adalah melalui *bidding* (mengajukan diri). Dalam sistem seperti ini, para karyawan dapat melakukan *scanning* terhadap posisi yang sedang kosong dan mengajukan jumlah gaji yang mereka harapkan untuk menerima posisi tersebut.

Langkah-langkah dalam melakukan rekrutmen dibedakan menjadi dua yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

1. Rekrutmen internal

a. *Recruitment planning*

Langkah pertama dalam melakukan rekrutmen internal adalah melakukan perencanaan yaitu memetakan perihal organisasi dan administrasi. Perihal organisasi dapat berupa perpindahan jabatan dan kebijakan-kebijakan yang terkait di dalamnya seperti siapa yang harus dipindahkan. Sementara itu, perihal administrasi seperti jumlah permintaan, biaya dan panduan dalam rekrutmen.

b. Pengembangan strategi

Langkah kedua dalam melakukan rekrutmen adalah pengembangan strategi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah di mana, kapan, dan bagaimana cara menemukan para kandidat internal yang berkualifikasi.

c. Mencari kandidat internal

Langkah ketiga adalah mencari kandidat internal yang terdiri dari pesan-pesan komunikatif dan media yang digunakan untuk memberitahukan lowongan yang tersedia.

d. Mengembangkan sistem

Langkah berikutnya adalah mengembangka sistem untuk melakukan perpindahan ke tahapan seleksi untuk para kandidat. Membuat transisi memerlukan suatu pengembangan sistem pemberitahuan pekerjaan yang baik dan menyediakan pemahaman kepada para kandidat mengenai proses seleksi dan cara dalam mempersiapkannya.

e. Mempertimbangkan masalah hukum

Langkah terakhir adalah mempertimbangkan masalah hukum seperti senioritas dan sebagainya yang terkadang berhadapan dengan mekanisme untuk meningkatkan identifikasi dan daya tarik dari kaum minoritas dan perempuan untuk pekerjaan dengan level yang lebih tinggi dalam organisasi.

2. Rekrutmen eksternal

a. *Planning*

Sama seperti proses rekrutmen internal, langkah pertama adalah melakukan perencanaan, yaitu perihal organisasi dan administrasi. Namun terdapat perbedaan antara perihal yang dibahas di dalamnya. Pada rekrutmen eksternal, perihal organisasi seperti rekrutmen di lingkungan organisasi atau luar organisasi, rekrutmen individu atau melalui mitra, dan rekrutmen terpusat atau desentralisasi. Sementara perihal administrasi seperti permintaan, jumlah, waktu, tipe kontrak, biaya, pengembangan panduan rekrutmen.



b. *Recruitment strategy*

Langkah berikutnya adalah membuat strategi rekrutmen yang bertujuan untuk mengetahui di mana, kapan, dan bagaimana menemukan kandidat yang berkualifikasi.

c. Pesan dalam rekrutmen

Langkah berikutnya yaitu menggunakan pesan yang komunikatif dan persuasive untuk menarik para kandidat. Pada tahapan ini juga akan dibahas media yang akan digunakan untuk menyampaikan posisi yang tersedia kepada para kandidat.

d. *Applicant reaction*

Langkah berikutnya adalah memberikan perhatian khusus kepada para kandidat yang memberikan tanggapan terhadap para rekruter dan proses rekrutmen seperti bagaimana kemudian hal tersebut akan ditindaklanjuti dan siapa yang bertanggung jawab.

e. Perihal kebijakan

Hal-hal seperti kebijakan-kebijakan tertentu juga dipertimbangkan seperti penolakan, target rekrutmen, elektronik rekrutmen, iklan pekerjaan, serta penipuan dan kekeliruan.

Dari berbagai penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa perekrutan merupakan hal yang perlu diperhatikan, karena memiliki dampak yang cukup signifikan. Oleh karena itu, peran strategi khususnya yang berkaitan dengan strategi rekrutmen menjadi sangat penting.

Menurut Mello (2015), Perekrutan adalah upaya suatu perusahaan mendapatkan karyawan untuk mengisi posisi jabatan yang kosong. Menurut David (2006)

manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Posisi strategi SDM memiliki keterikatan dan saling membutuhkan dengan strategi organisasi, hal ini dapat dilihat pada gambar 2.1 diatas. Strategi rekrutmen dan seleksi merupakan hal yang sangat penting dan krusial bagi perusahaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan sumber organisasi untuk mendapatkan karyawan yang mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Millmore dkk, 2007).

Menurut Breugh & Starke (2000) dalam Abraham dkk (2015), strategi SDM dipandang sesuatu yang penting terhadap proses SDM pada perusahaan, seperti rekrutmen dan seleksi sebagai komponen yang terintegrasi dalam mempertahankan daya saing perusahaan. Dari beragam pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi rekrutmen merupakan upaya terbaik perusahaan untuk mendapatkan karyawan dengan mempertimbangkan kesesuaian strategi dan nilai perusahaan, sehingga dapat mencapai tujuan.

Menurut Robbins & Coulter (2010), langkah-langkah yang termasuk dalam strategi perekrutan, yaitu:

1. Merumuskan misi
2. Menetapkan tujuan dan sasaran rekrutmen
3. Menilai sumber-sumber yang dibutuhkan

Hasil dari proses ini merupakan proses rekrutmen.

## **2.2.4 Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Strategi Rekrutmen**

### **Perencanaan Rekrutmen SDM**

Menurut Rothwell & Kazanas (2003), sebagian besar praktisi SDM sepakat bahwa perencanaan sumber daya manusia berfokus pada menganalisis kebutuhan SDM organisasi karena kondisi organisasi berubah, dan kemudian menyediakan strategi untuk membantu menanggapi secara proaktif terhadap perubahan tersebut dari waktu ke waktu. Perencanaan SDM membantu memastikan dengan benar jumlah dan jenis orang yang tepat agar tersedia pada saat yang tepat dan di tempat yang tepat untuk menerjemahkan rencana organisasi menjadi kenyataan. Proses ini menjadi strategis ketika beberapa upaya dilakukan untuk mengantisipasi "persediaan dan tuntutan" SDM jangka panjang relatif terhadap perubahan kondisi yang dihadapi organisasi, dan kemudian menggunakan program departemen SDM dalam upaya memenuhi kebutuhan SDM yang teridentifikasi.

Perencanaan strategis untuk sumber daya manusia sangat di butuhkan, karena ketidakpastian lingkungan yang pada awalnya sama kemudian mengalami evolusi perencanaan bisnis strategis yang komprehensif yang juga membuat kebutuhan perencanaan strategis untuk sumber daya manusia meningkat. Perubahan dalam kondisi ekonomi, teknologi, geografis, demografi, pemerintahan, dan sosial mengharuskan perusahaan untuk mengantisipasi kebutuhan SDM dan kemampuan jangka panjang, bukan hanya bereaksi untuk kebutuhan jangka pendek untuk menggantikan pekerja.

Menurut Millmore (2007), *Human Resource Planning* (HRP) atau perencanaan sumber daya manusia adalah nama yang diberikan untuk proses formal yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kemampuan sumber daya

manusia yang dapat mendukung pencapaian tujuan strategisnya. Hal ini melibatkan peramalan kebutuhan masa depan terkait penyediaan dan permintaan tenaga kerja serta menyusun perencanaan SDM untuk merekonsiliasi ketidaksesuaian di antara keduanya.

Ketika dilihat sebagai hubungan penting antara organisasi dan strategi SDM, HRP dapat dianggap sebagai mekanisme penghubung yang memenuhi tiga peran penting: menyelaraskan rencana SDM untuk strategi organisasi dengan tujuan memajukan pencapaian mereka; mengungkap masalah SDM yang bisa mengancam kelayakan strategi organisasi dan dengan demikian mengarah pada reformulasi mereka; dan bertindak dalam hubungan timbal balik dengan strategi organisasi seperti itu dimana persoalan SDM menjadi masukan utama ke dalam proses pembentukan strategi.

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. Berdasarkan pandangan diatas dapat ditarik sebuah kesimpulan mengenai perencanaan, yaitu langkah – langkah yang ditetapkan untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Langkah tersebut meliputi, menentukan tujuan/sasaran yang ingin dicapai. Selanjutnya adalah mengkaji kondisi yang berkembang, mengetahui potensi yang di miliki, dan potensi apa saja yang telah terpenuhi dan belum terpenuhi. Terakhir menentukan langkah – langkah untuk mencapai tujuan berdasarkan perhitungan potensi yang di miliki.

Jika dihubungkan dengan perencanaan terhadap rekrutmen SDM, maka: Pertama, yang dimaksud dengan menetapkan tujuan/sasaran dalam rekrutmen SDM adalah

kuantitas dan kualitas calon SDM yang di butuhkan dalam sebuah organisasi/perusahaan. Kedua, yang di maksud mengkaji kondisi yang berkembang, mengetahui potensi yang dimiliki, dan potensi apa saja yang telah terpenuhi dan belum terpenuhi dalam rekrutmen SDM adalah potensi reputasi organisasi, gaji, manfaat yang didapatkan karyawan, kondisi kerja, minat intrinsik, pekerjaan, keamanan kerja, peluang untuk pendidikan dan pelatihan, prospek karir, dan lokasi kantor atau pabrik yang nantinya akan menjadi penawaran nilai untuk menarik calon SDM. Ketiga, yang dimaksud langkah – langkah untuk menacapai tujuan adalah menentukan penawaran nilai yang akan ditawarkan kepada calon SDM, menentukan sumberi internal atau eksternal untuk mencari calon SDM, yang terakhir adalah menentukan metode perekrutan sesuai dengan sumber calon SDM baik internal maupun eksternal.

Kesimpulanya, Perencanaan rekrutmen yang dimaksud merupakan kegiatan atau aktifitas persiapan yang dilakukan dengan merumus 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.

### **Implementasi Rekrutmen SDM**

#### **a. Pengertian Implementasi**

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. Menciptakan

penyampaian program/kebijakan dengan mekanisme spesifik yang lebih operasional yang dirancang dan dikejar dengan harapan mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pandangan di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa implementasi adalah pelaksanaan operasional di lapangan secara nyata, berdasarkan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. 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.

b. Implementasi Rekrutmen SDM

Jika dihubungkan dengan implementasi rekrutmen SDM, maka 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.

### **Evaluasi Rekrutmen SDM**

a. Pengertian Evaluasi

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*).

b. Evaluasi Rekrutmen SDM

Berdasarkan asumsi tentang evaluasi diatas, maka Evaluasi 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. Kesimpulannya, Evaluasi rekrutmen SDM yang dimaksud merupakan kegiatan untuk menilai dan memastikan apakah implementasi suatu kegiatan sesuai dengan strategi dan rencana yang telah disusun sebelumnya, sehingga mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

Tahapan dalam Manajemen Strategi (David, 2006) :

a. Perumusan strategi

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

- 1) Harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- 2) Arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
- 3) Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- 4) Strategi harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
- 5) Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- 6) Fleksibilitas adalah sangat esensial.
- 7) Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

b. Pelaksanaan Strategi

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

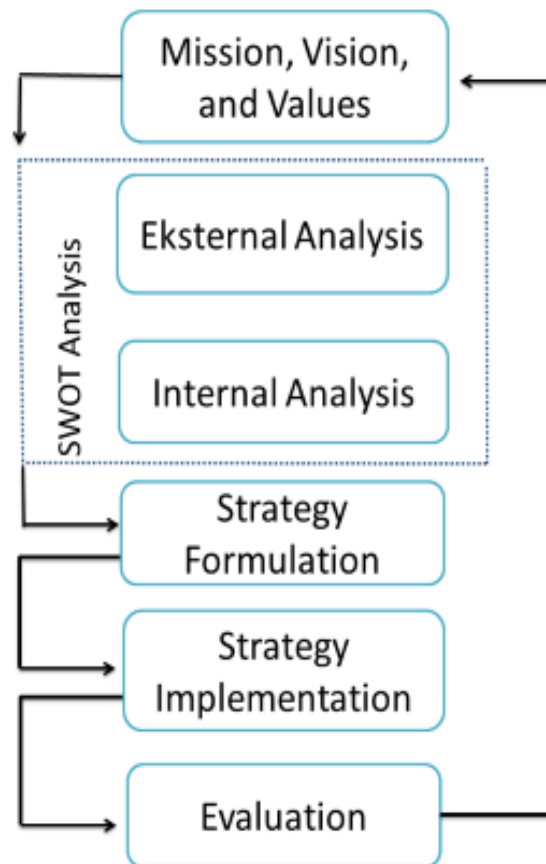
c. Evaluasi Strategi

Kegiatan pokok dalam evaluasi strategi:

- 1) Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang.
- 2) Mengukur kinerja.
- 3) Melakukan tindakan-tindakan korektif.



- 4) Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.



**Gambar 2.2 : Hubungan Perencanaan Strategis dan Sumber Daya Manusia**  
**Sumber: Data Sekunder, (Bohlander, 2013)**

Gambar diatas menggambarkan prosedur dalam membuat perencanaan strategis SDM. Tahap awal yakni organisasi harus membuat visi, misi dan nilai yang akan menjadi pegangan kedepannya untuk organisasi tersebut. Kemudian, organisasi melakukan analisis internal dan eksternal dari organisasi (analisis SWOT). Analisis SWOT tersebut akan digunakan untuk menemukan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi. Setelah organisasi memiliki visi, misi, nilai dan keunggulan kompetitif yang ingin dicapai, proses dalam membuat strategi rekrutmen dan seleksi

meliputi *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *evaluation*, berikut penjelasannya :

a. *Strategy Formulation*

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

a) Strategi perusahaan

Strategi perusahaan mencakup pasar di mana ia akan bersaing, terhadap siapa, dan bagaimana. Beberapa perusahaan memilih strategi konsentrasi yang berfokus pada hanya sebagian terbatas industri.

- Pertumbuhan dan Diversifikasi
- Merger dan akuisisi
- Aliansi Strategis dan *Joint Venture*

b) Strategi Bisnis

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

- Strategi Biaya Murah: Bersaing pada Produktivitas dan Efisiensi

Strategi biaya murah berarti menjaga biaya Anda cukup rendah sehingga Anda dapat menawarkan harga yang menarik untuk pelanggan relatif terhadap pesaing Anda.

- Strategi diferensiasi: Bersaing di *Unique Value Added*

Strategi diferensiasi memberikan sesuatu yang unik dan khas kepada pelanggan. Sebuah strategi diferensiasi sering didasarkan pada memberikan produk berkualitas tinggi, fitur inovatif, kecepatan ke pasar, atau layanan yang unggul.

- c) Strategi Fungsional: memastikan strategi terintegrasi

b. *Strategy Implementation* (pelaksanaan strategi)

Merumuskan strategi yang tepat tidak cukup. Rencana baru ini juga harus dilaksanakan secara efektif. Perubahan strategis sering membutuhkan karyawan dan manajer untuk memodifikasi, atau meninggalkan cara-cara lama mereka dalam melakukan hal-hal tertentu. Manajer HR memainkan peran sentral sebagai penjaga budaya-korporasi dan prinsip-prinsip perusahaan serta ide dasar bisnis yang telah dibangun. Hal ini erat terhubung ke masalah gaya kepemimpinan, namun tidak hanya mengacu pada pendekatan kepemimpinan manajer top, tapi juga cara di mana karyawan menampilkan diri ke dunia luar (kepada pemasok, pelanggan, dan sebagainya). Keterampilan dan staf berhubungan langsung dengan manajemen sumber daya manusia karena pada tingkat yang paling dasar, peran HR dalam proses implementasi strategi adalah untuk menyeimbangkan (1) sumber daya manusia yang dibutuhkan dan (2) sumber daya manusia yang tersedia.

c. *Evaluation and Assesment* (evaluasi)

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

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 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). Penelitian kualitatif merupakan penelitian interpretif, yang didalamnya peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus-menerus dengan para partisipan. Keterlibatan inilah yang nantinya memunculkan serangkaian isu-isu strategi, etis, dan personal dalam proses penelitian kualitatif (Locke et al., 2007 dalam Creswell, 2009). Penelitian kualitatif menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya (Moleong, 2014).

Prosedur-prosedur kualitatif memiliki pendekatan yang lebih beragam dalam penelitian akademik ketimbang metode-metode kuantitatif. Penelitian kualitatif juga memiliki asumsi-asumsi filosofis, strategi-strategi penelitian, dan metode-metode pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang beragam. Meskipun prosesnya sama, prosedur-prosedur kualitatif tetap mengandalkan data berupa teks dan gambar, memiliki langkah-langkah unik dalam analisis datanya, dan bersumber dari strategi-strategi penelitian yang berbeda-beda. Beberapa karakteristik penelitian kualitatif antara lain yaitu berada dalam *setting* yang alamiah, berpijak pada dasar bahwa peneliti adalah instrumen utama pengumpulan data, melibatkan beberapa metode pengumpulan data, bersifat induktif, didasarkan pada makna partisipan, seringkali

menyertakan perspektif-perspektif teoretis, bersifat interpretif dan holistik (Creswell, 2009).

Desain penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian dimana didalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Stake, 1995 dalam Creswell, 2009).

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).

Dalam penelitian ini, penulis memilih Inna Garuda Malioboro sebagai studi kasusnya. Adapun alasan dari pemilihan Inna Garuda Malioboro sebagai studi kasus dikarenakan Inna Garuda Malioboro memiliki keunikan. Adapun keunikan dari hotel Inna Garuda Malioboro adalah sebagai hotel bintang 4 di Yogyakarta, terletak di pusat wisata dan *icon* Yogyakarta, serta memiliki nilai sejarah dan budaya. Hotel Inna Garuda merupakan Hotel tertua di Yogyakarta yang letaknya sangat strategis tepat di jantung ibukota Jalan Malioboro.

Namun hotel ini sudah mengalami tiga kali berganti nama karena tiga kali pergantian pemerintahan, dan tiga kali mengalami renovasi pengembangan gedung. Walaupun sudah mengalami beberapa kali renovasi tetapi nilai tradisional dan nilai

sejarahnya tetap dilestarikan sehingga masih banyak terkandung jiwa tradisional dari hotel tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang dilakukan dalam proses rekrutmen di Inna Garuda. Metode kualitatif digunakan agar dapat menggali informasi lebih dalam, serta memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di hotel Inna Garuda Malioboro sebagai objek penelitian. Alasan pemilihan lokasi penelitian dikarenakan Inna Garuda merupakan hotel bintang empat yang sangat terpendang 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. Penulis ingin mengetahui bagaimana proses perekrutan di Inna Garuda, baik secara internal maupun eksternal, untuk menganalisis bagaimana perekrutan yang efektif dan efisien. Selain itu, 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.

Lokasi : Inna Garuda Malioboro

Alamat : Jl. Malioboro No. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta,  
Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

Jenis usaha : *Public Service*

No. Telp : +62 274 566353

Fax : +62 274 563074

E-mail : [sales@innagaruda.com](mailto:sales@innagaruda.com)

Visi – Misi Inna Garuda Malioboro

Visi: Terwujudnya sebuah unit yang kompetitif sehingga mampu menjadi “Market Leader” dalam bisnis konvensi di Yogyakarta

Misi:

1. Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan pelanggan
2. Mendorong terciptanya kondisi financial yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi Perusahaan
3. Meningkatkan kualitas sumber Daya Manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan
4. Memperoleh *goodwill* sebagai umpan balik dari manfaat yang diberikan terhadap lingkungan sosial masyarakat.

Inna Garuda Malioboro adalah sebuah hotel bintang 4 di Yogyakarta, terletak di Malioboro, Yogyakarta. Hotel Inna Garuda merupakan Hotel tertua di Yogyakarta yang letaknya sangat strategis tepat di jantung kota, tepatnya di jalan Malioboro. Namun hotel ini sudah tiga kali berganti nama karena tiga kali pergantian pemerintahan, dan tiga kali mengalami renovasi pengembangan gedung. Walaupun sudah mengalami beberapa kali renovasi tetapi nilai tradisional dan nilai sejarahnya tetap dilestarikan sehingga masih banyak terkandung jiwa tradisional dari hotel tersebut.

Saat ini Inna Garuda memiliki 147 orang karyawan tetap, 48 karyawan kontrak, 44 orang peserta *on the job training*, dan 2 peserta magang. Perincian dari status karyawan tersebut yaitu: 5 orang pada departemen HRD, 2 orang pada *General Manager* dan sekretaris, 42 orang *Housekeeping*, 23 orang di *front office*, 48 orang



pada bagian *food and beverage*, 20 *accounting*, 19 orang *engineering*, 14 orang pada bagian marketing, dan 4 orang *duty manager*.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2015) mengungkapkan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan dari penelitian adalah mendapatkan data. Secara umum terdapat empat macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participan observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan oleh peneliti adalah:

#### 3.3.1 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. Urusan-urusan kemanusiaan

ini harus dilaporkan dan diinterpretasikan melalui penglihatan pihak yang diwawancarai, dan para responden yang mempunyai informasi dapat memberikan keterangan-keterangan penting dengan baik ke dalam situasi yang berkaitan.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara untuk menggali informasi mengenai bagaimana perencanaan, implementasi dan evaluasi dalam proses rekrutmen di Inna Garuda, sehingga dapat memperoleh informasi yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Kegiatan wawancara ini dilakukan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan proses perekrutan SDM strategis di hotel Inna Garuda Malioboro, yaitu:

- a. Akaha Fajar Rahman sebagai HRD di Inna Garuda Malioboro
- b. Sadyo Widodo sebagai Supervisor di Inna Garuda Malioboro
- c. Iskandar Dinata sebagai Sales Manager di Inna Garuda Malioboro
- d. Wahyuni sebagai karyawan hotel di Inna Garuda Malioboro
- e. Arin sebagai peserta *on the job training* di hotel di Inna Garuda Malioboro

Di dalam proses wawancara yang penulis lakukan tentunya banyak rasa suka dan duka, hambatan serta tantangan selama dilapangan. Untuk mendapatkan izin pengambilan data dan wawancara dilapangan adapun yang menjadi hambatan penulis adalah prosedur perizinan yang cukup rumit. Selain dari proses perizinan yang menjadi hambatan penulis adalah kesulitan jika melakukan proses wawancara sendirian sehingga memerlukan rekan untuk membantu tugas seperti dokumentasi sembari penulis menggali informasi. Hambatan selanjutnya yaitu terbatasnya waktu narasumber, karena jadwal yang cukup padat, sehingga membutuhkan waktu cukup lama untuk dapat melakukan wawancara. Dalam proses wawancara penulis sempat ada pertanyaan yang tidak ditanyakan sehingga mengharuskan penulis kembali ke

lapangan. Akan tetapi di balik hambatan-hambatan yang ada, banyak sekali manfaat dan ilmu yang penulis dapat dari hasil wawancara dengan narasumber. Selama pengambilan data di lapangan penulis pertama melakukan wawancara dengan pak Fajar selaku HRD, ini merupakan narasumber kunci untuk memperoleh data terkait penelitian yang penulis lakukan. Selanjutnya penulis melakukan wawancara dengan pak Sadyo selaku supervisor, pak Iskandar selaku *sales manager*, dan mba Wahyuni selaku karyawan, serta Arin selaku peserta OJT, sebagai triangulasi sumber. Terkhusus untuk HRD dan supervisor, penulis sempat beberapa kali melakukan pengambilan data karena ada beberapa data yang belum jenuh. Secara keseluruhan wawancara yang dilakukan oleh penulis berjalan lancar, hanya sempat di awal saja prosesnya yang rumit, selebihnya baik.

### **3.3.2. 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. Penggunaan data dokumentasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan data-data tentang berbagai hal mengenai bagaimana proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam proses rekrutmen di Inna Garuda. Teknik dokumentasi ini berupa rekaman, video, maupun foto-foto yang berkaitan

dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini dokumentasi yang penulis dapatkan dari pihak Inna Garuda Malioboro adalah seperti curriculum vitae narasumber, struktur organisasi Inna Garuda Malioboro, dokumentasi tulisan sejarah, dan dokumentasi kegiatan wawancara bersama narasumber penelitian. Penulis mendokumentasikan dengan menggunakan *recorder*, kamera, dan lain-lain di hotel Inna Garuda Malioboro.

### **3.3.3. 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. Dengan membuat kunjungan lapangan terhadap situs studi kasus, peneliti menciptakan kesempatan untuk observasi langsung. Dengan asumsi bahwa fenomena yang diminati tidak asli historis, beberapa peilaku atau kondisi lingkungan sosial yang relevan akan tersedia untuk observasi. Bukti observasi seringkali bermanfaat untuk memberikan informasi tambahan tentang topik yang akan diteliti. Observasi ini dilakukan ketika untuk memperkuat hasil dari wawancara yang diperoleh dengan melakukan pengamatan di lingkungan hotel Inna Garuda Malioboro.

Penulis melakukan observasi lingkungan fisik dan kegiatan di Inna Garuda Malioboro seperti data rencana pensiun pegawai, Kegiatan SDM yang berperan dalam perekrutan strategis di Inna Garuda, melihat struktur organisasi yang ada di Inna Garuda. Observasi dilakukan tiga kali, sebelum melakukan wawancara dengan narasumber, ketika melakukan wawancara dengan narasumber, dan setelah

melakukan wawancara dengan narasumber. Selama observasi penulis melakukan observasi selama satu hingga dua jam. Adapun untuk bukti observasi dapat dilihat pada lampiran di akhir bab penelitian ini.

### **3.4 Sumber Data Penelitian**

Menurut Sugiyono (2015), pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari *settingnya*, data dapat dikumpulkan pada *setting* alamiah (*natural setting*), pada laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalan dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya.

#### **3.4.1. Data Primer**

Sumber data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini penulis menggunakan pengumpulan data primer dengan menggunakan metode wawancara personal. Pada penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan pak Fajar narasumber utama sebagai HRD tepatnya koordinator pelatihan dan perekrutan, pak Sadyo narasumber utama pendukung sebagai supervisor, serta pak Iskandar, mba Wahyuni, dan Arin sebagai triangulasi sumber dan sebagai karyawan, serta peserta OJT di hotel Inna Garuda Malioboro. Mereka yang penulis anggap orang yang tepat dan berkaitan dalam penelitian yang penulis teliti di studi penelitian kualitatif ini. Pertama dalam wawancara penulis melakukan wawancara dengan pak Fajar,

kemudian melakukan wawancara dengan pak Sadyo, dan wawancara dengan para karyawan yang bekerja di Inna Garuda, serta peserta OJT. Selain itu, penulis juga melakukan dokumentasi, baik dalam bentuk foto maupun video.

### **3.4.2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2015). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara, maupun observasi langsung ke lapangan. Penulis juga menggunakan data sekunder hasil dari studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, yaitu strategi perekrutan di Inna Garuda.

Dalam penelitian ini peneliti data sekunder yang digunakan adalah dari buku-buku, dan dokumen yang berhubungan dengan hotel Inna Garuda Malioboro seperti data rencana pensiun pegawai, dan struktur organisasi Inna Garuda. Selain sumber utama dibutuhkan juga data tambahan yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan lain-lain sebagai data sekunder seperti informasi seputar hotel Inna Garuda Malioboro di website, dll.

### **3.5 Narasumber Penelitian**

Menurut Creswell (2012) dalam penelitian kualitatif, obyek/peserta yang akan diteliti ditentukan oleh peneliti (*purposeful sampling*) yaitu melakukan pemilihan/seleksi terhadap orang atau tempat yang terbaik yang dapat membantu kita dalam memahami sebuah fenomena. Kriteria narasumber yang penulis pilih adalah yang berkaitan dengan masalah yang ingin diteliti di Inna Garuda, guna memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian. Berdasarkan penjelasan di atas, maka

penentuan subjek dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan secara jelas dan mendalam. Penentuan subjek penelitian atau responden ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Peneliti mewawancarai beberapa narasumber atau orang yang menjadi sumber informasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari penelitian di hotel Inna Garuda Malioboro, dengan narasumber sebagai berikut:

1. Nama : Akaha Fajar Rahman  
Jabatan : Human Resource Development (koordinator pelatihan dan perekrutan)  
Lokasi : Inna Garuda Malioboro  
Alamat : Jl. Malioboro No. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta,  
Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

Pak Fajar merupakan pemegang jabatan sebagai koordinator pelatihan dan perekrutan di departemen HRD di Inna Garuda Malioboro, sehingga sangat penting dalam memberikan informasi yang dibutuhkan. Ia dapat dijadikan sebagai penghubung bagaimana proses kebijakan perekrutan SDM dirumuskan, diimplementasikan, dan di evaluasi di hotel Inna Garuda Malioboro Yogyakarta.

2. Nama : Sadyo Widodo  
Jabatan : *Supervisor*  
Lokasi : Inna Garuda Malioboro  
Alamat : Jl. Malioboro No. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta,  
Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

3. Nama : Iskandar Dinata  
Jabatan : Marketing (sales) Manager  
Lokasi : Inna Garuda Malioboro  
Alamat : Jl. Malioboro No. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta,  
Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia
4. Nama : Wahyuni  
Jabatan : *Food and Beverage Service*  
Lokasi : Inna Garuda Malioboro  
Alamat : Jl. Malioboro No. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta,  
Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia
5. Nama : Arin Devita  
Jabatan : peserta *on the job training* (OJT)  
Lokasi : Inna Garuda Malioboro  
Alamat : Jl. Malioboro No. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta,  
Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

### **3.6 Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian kualitatif dapat berupa test, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan kuesioner. 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).

Dalam hal ini sebelum penulis terjun ke lapangan penulis sudah mempersiapkan dirinya untuk terjun ke lapangan, persiapan yang dilakukan penulis dengan memahami metode yang akan digunakan yaitu kualitatif, kemudian peneliti menguasai wawasan terhadap bidang yang akan peneliti teliti yaitu dengan mencari informasi – informasi mengenai Inna Garuda dari beberapa sumber, peneliti juga merasa siap memasuki objek penelitian ketika peneliti sudah mengetahui tentang teori kualitatif dan mengetahui latar belakang Inna Garuda sehingga ketika memasuki lapangan penelitian, peneliti sudah siap untuk mengambil data. Adapun masalah yang akan diteliti adalah proses perumusan strategi, perencanaan, implementasi dan evaluasi dalam pelaksanaan rekrutmen karyawan di Inna Garuda.

Daftar pedoman wawancara:

a. Proses Perumusan Strategi Perekrutan SDM

- 1) Bagaimana Inna Garuda merumuskan strategi perekrutan SDM strategis?
- 2) Siapa yang merumuskan strategi perekrutan SDM strategis?
- 3) Apa orientasi strategi yang ada di Inna Garuda?
- 4) Mengapa strategi itu dipilih?

- 5) Apa dasar perumusan strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
  - 6) Kapan proses perumusan strategi perekrutan SDM dilaksanakan?
  - 7) Bagaimana integrasi strategi yang ada di Inna Garuda?
- b. Perencanaan Strategi Rekrutmen
- 1) Bagaimana proses perencanaan rekrutmen yang disusun oleh Inna Garuda?
  - 2) Siapa yang menyusun perencanaan perekrutan?
  - 3) Kapan proses perencanaan perekrutan dilaksanakan?
  - 4) Apa yang dilakukan Inna Garuda untuk merumuskan komponen rekrutmen yang akan digunakan?
- c. Implementasi Strategi Rekrutmen
- 1) Bagaimana implementasi strategi perekrutan SDM di Inna Garuda?
  - 2) Apakah ada SOP perekrutan SDM di Inna Garuda?
  - 3) Siapa yang mengimplementasikan strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
  - 4) Kapan implementasi strategi perekrutan SDM tersebut dilaksanakan?
  - 5) Bagaimana prosedur pelaksanaan strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
  - 6) Program apa yang dibuat untuk mengimplementasikan strategi perekrutan SDM di Inna Garuda?
  - 7) Bagaimana proses anggaran mempengaruhi implementasi strategi rekrutmen SDM?
  - 8) Bagaimana metode/cara yang digunakan untuk rekrutmen?
  - 9) Dari manakah sumber perekrutan?
  - 10) Apa peran Inna Garuda pada proses pelaksanaan rekrutmen ?

#### d. Evaluasi Strategi Perekrutan Karyawan

- 1) Bagaimana cara mengevaluasi strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 2) Siapa yang mengevaluasi strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 3) Apa yang di evaluasi dari strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 4) Kapan mem-follow-up hasil evaluasi strategi perekrutan SDM?
- 5) Apa kriteria evaluasi yang diukur oleh Inna Garuda?

Seluruh pertanyaan tersebut kemudian dikembangkan, untuk ditanyakan kepada narasumber. Akan tetapi ada beberapa narasumber yang kesulitan dalam menjawab pertanyaan, khususnya yang berkaitan dengan proses penyusunan strategi. Arin dan Wahyuni, merupakan narasumber yang kesulitan dalam menjawab pertanyaan terkait proses penyusunan strategi dan perencanaan rekrutmen karyawan di Inna Garuda. Hal ini dikarenakan mereka tidak terlibat dalam proses tersebut.

### 3.7 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).

Pertimbangan dalam teknik *purposive sampling* didasarkan dengan orang yang dianggap paling mengetahui tentang perusahaan dan tentang apa yang peneliti harapkan sehingga, akan memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek yang diteliti

(Sugiyono, 2016). Menurut Creswell (2012) dalam penelitian kualitatif, obyek/peserta yang akan diteliti ditentukan oleh peneliti (*purposeful sampling*) yaitu melakukan pemilihan/seleksi terhadap orang atau tempat yang terbaik yang dapat membantu kita dalam memahami sebuah fenomena.

Pada penelitian ini peneliti melakukan wawancara kepada pak Fajar sebagai HRD tepatnya koordinator perekrutan dan pelatihan, pak Sadyo sebagai *supervisor*, pak Iskandar, Mba Wahyuni, dan Arin sebagai karyawan hotel dan peserta OJT sebagai triangulasi. Pihak tersebut dipilih karena dianggap sebagai sumber yang mampu memberikan informasi yang lengkap terkait proses perekrutan sumber daya manusia di Inna Garuda Malioboro.

### **3.8 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). Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis tersebut dilakukan dengan data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang dapat digunakan untuk menentukan fokus penelitian.

Bagi seorang peneliti kualitatif, apabila fokus penelitian yang dirumuskan pada proposal tidak ada di lapangan, maka peneliti akan merubah fokusnya. Apabila dalam penelitian kuantitatif peneliti tidak dapat menemukan maka, peneliti akan membatalkan penelitiannya. Sebelum ke lapangan penulis melakukan dan mencari informasi tentang Inna Garuda melalui website dan media internet agar memiliki gambaran seputar objek yang akan diteliti.

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*.

### **3.8.1. Reduksi (Reduction Data)**

Mereduksi data berarti kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, penyederhanaan dan transformasi data yang muncul dalam catatan tertulis dari transkripsi (Miles dan Huberman, 1994). Pada tahap ini peneliti memilah informasi mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan penelitian. Setelah direduksi data akan mengerucut, semakin sedikit, dan mengarah ke inti permasalahan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai objek penelitian.

Dalam penelitian ini banyak sekali informasi yang penulis peroleh dari narasumber sehingga perlu dilakukannya reduksi, melakukan pemilihan hal-hal pokok dan penting dari tema perekrutan SDM strategis agar memudahkan penulis dalam melakukan pengumpulan data. Adapun informasi yang bersifat penting adalah yang berkaitan dengan proses perumusan strategi perekrutan SDM, proses perencanaan strategi perekrutan, implementasi strategi perekrutan SDM, dan proses evaluasi strategi perekrutan SDM yang ada di hotel di Inna Garuda Malioboro sehingga penulis dapat memperoleh data yang memiliki nilai temuan, untuk lebih lengkapnya dapat dilihat di lampiran reduksi data dan display data.

### **3.8.2. Penyajian Data (*Data Display*)**

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram, dan sejenisnya. Secara umum penyajian data adalah kumpulan informasi teratur yang memungkinkan pengambilan kesimpulan dari gambar dan tindakan. (Miles dan Huberman, 1994). Melalui penyajian data, maka data akan terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah difahami. Data disajikan dalam bentuk tabel dan uraian penjelasan yang bersifat deskriptif.

Setelah proses mereduksi data, penulis menyajikan data tersebut kedalam empat topik pembahasan yaitu, proses perumusan strategi rekrutmen, perencanaan strategi rekrutmen, implementasi strategi rekrutmen, dan evaluasi strategi rekrutmen di hotel Inna Garuda. Selengkapnya dapat dilihat pada penyajian data atau data display pada Lampiran.

### **3.8.3. Verifikasi**

Tahap terakhir yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada (Miles dan Huberman, 1994).

Setelah semua data tersaji, permasalahan yang menjadi objek penelitian dapat dipahami, dan kemudian ditarik kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian ini. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan setelah data-data diperoleh melalui teknik wawancara dan dokumentasi. Kemudian data-data tersebut dianalisis secara saling berhubungan untuk mendapatkan dugaan sementara, lalu dikonfirmasi kepada narasumber secara berkala.

Menurut Yin (2015), analisis bukti (data) terdiri atas pengujian, pengkategorian, pentabulasian, ataupun pengombinasian kembali bukti-bukti untuk menunjuk proposisi awal suatu penelitian. Menganalisis bukti studi kasus adalah hal yang sulit karena strategi dan tekniknya belum teridentifikasi secara memadai di masa yang lalu. Namun begitu, setiap penelitian hendaknya dimulai dengan strategi analisis yang umum, yang mengandung prioritas tentang apa yang akan dianalisis dan mengapa.

Selanjutnya, ada beberapa prosedur-prosedur pengerjaan laporan studi kasus, yaitu:

a. Kapan dan Bagaimana Memulai Penulisan

Prosedur yang pertama adalah memulai penulisan di awal proses analisis. Semenjak permulaan suatu penelitian, bagian-bagian tertentu laporannya akan selalu bisa dituliskan walaupun masih dalam bentuk naskah, dan penulisan *draft* ini hendaknya dilakukan bahkan sebelum pengumpulan dan analisis data diselesaikan.

b. Identifikasi Kasus: Nyata atau Tersamar?

Hampir setiap studi kasus meghadapkan seorang peneliti kepada suatu pilihan tentang keadaan tanpa nama dari kasusnya. Haruskan studi kasus dan para

informannya teridentifikasi secara akurat, atau haruskah nama-nama dari keseluruhan kasus dan partisipannya tersamar? Catatlah bahwa isu keadaan tanpa nama dapat dimunculkan pada dua tingkat, yaitu keseluruhan kasus, dan perorangan di dalam suatu kasus.

c. Tinjauan Ulang Naskah Studi Kasus: Suatu Prosedur Validasi

Prosedur ketiga yang perlu diikuti dalam pengerjaan laporan studi kasus berkaitan dengan keseluruhan kualitas penelitian yang bersangkutan. Prosedurnya adalah peninjauan kembali naskah laporan tersebut, tidak hanya oleh kolega (seperti untuk urusan akademis) tetapi juga oleh partisipan dan informan kasus yang bersangkutan. Jika komentar-komentar tersebut sangat membantu, peneliti mungkin akan menerbitkannya sebagai bagian dari keseluruhan studi kasusnya.

### **3.9 Keabsahan Data**

#### **3.9.1. Uji Kredibilitas**

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.

a. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Sebagai bekal peneliti ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi yang berkaitan dengan temuan yang diteliti terkait data yang diperoleh dari Inna Garuda. Adapun referensi yang dibaca adalah



seperti sejarah Inna Garuda, dll. Dimana dengan referensi tersebut penulis dapat mengamati lebih cermat, adanya kepastian data.

b. Menggunakan bahan referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Data hasil wawancara harus didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia, atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan alat-alat bantu perekam data seperti kamera, alat perekam suara untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti di Inna Garuda. Bahan referensi yang telah terkumpul seperti rekaman wawancara, dokumentasi foto, dokumentasi Inna Garuda, dll.

c. Mengadakan *member check*

Proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan adanya *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data tersebut valid, sehingga semakin kredibel, tetapi apabila tidak valid maka peneliti memerlukan diskusi dengan pemberi data, serta apabila perbedaannya tajam maka peneliti harus merubah temuannya dan harus menyesuaikan dengan pemberi data. Tujuannya yaitu agar laporan yang ditulis sesuai dengan sumber data atau informan. (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini peneliti melakukan *member check* dengan HRD (koordinator perekrutan dan pelatihan), supervisor, Marketing (sales) manager, karyawan, dan peserta OJT di Inna Garuda.

Menurut Sugiyono (2015) terdapat istilah-istilah dalam melakukan uji keabsahan data penelitian kualitatif yaitu uji *credibility* (validitas internal), uji *transferability*

(validitas eksternal), uji *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas). Pada penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sebagai uji kredibilitas. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian triangulasi dibagi menjadi tiga yaitu:

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sumber data yang digunakan adalah pak Iskandar, mba Wahyuni, dan Arin sebagai triangulasi sumber karena tiga orang ini merupakan orang-orang yang pernah mengalami proses perekrutan dan juga ikut andil dalam menentukan kebutuhan rekrutmen, sehingga mereka dapat dikatakan valid sebagai narasumber untuk mengetahui proses perumusan, perencanaan, implementasi, dan evaluasi program perekrutan yang dirancang oleh hotel Inna Garuda Malioboro. Selain itu dipilihnya tiga narasumber ini sebagai triangulasi dikarenakan mereka inilah yang direkomendasikan dan diberikan kesempatan oleh pihak Inna Garuda untuk di wawancara.

b. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Penulis menggunakan beberapa teknik yang berbeda, yaitu dengan cara memberikan pertanyaan dengan kata-kata yang berbeda kepada narasumber, dengan inti pertanyaan yang sama. Contoh triangulasi teknik yaitu pada saat penulis melakukan wawancara dengan bapak Fajar, pertanyaan pertama yaitu :

“Kalo strateginya itu gimana pak? strategi yang digunakan Ina Garuda apa ya pak? pilihannya apa? Apakah *Low cost*, diferensiasi, atau apa pak?”

dari pertanyaan ini, penulis menyimpulkan bahwa jawaban narasumber belum sesuai, sehingga penulis kembali menanyakan hal yang sama dengan cara bertanya yang berbeda, yaitu: “oh gitu kemudain dari sisi bisnis pake ke arah *low cost* kah pak atau diversifikasi?”. Hal ini dilakukan oleh penulis dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian, dan juga sebagai konsistensi atas jawaban yang diberikan oleh narasumber.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan karyawan sebagai triangulasi karena karyawan merupakan instrumen penting dalam pelaksanaan dan operasional hotel dan mengamati proses selama dilapangan. Selain itu penulis juga melakukan observasi, dan pengumpulan dokumentasi, untuk lebih jelas dapat dilihat pada lampiran dalam penulisan penelitian ini.

c. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Dalam penelitian yang penulis lakukan triangulasi waktu untuk pak Fajar terjadi pada tanggal 20 Febuari 2018 pukul 10.00 WIB, 15 Mei 2018 pukul 15.20 WIB, dan 21 Agustus 2018 pukul 10.45 WIB agar data yang diperoleh semakin kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pembaca. Selain kepada pak Fajar, triangulasi waktu juga penulis lakukan untuk pak Sadyo, pada tanggal 20 Febuari 2018 pukul 15.00 WIB, dan 21 Agustus 2018 pukul 10.15 WIB.

Pemilihan triangulasi waktu hanya kepada pak Fajar dan pak Sadyo dikarenakan sekaligus untuk memperoleh data yang kurang dilapangan, dan disisi lain data yang diperoleh dari narasumber lain sudah sangat mencukupi dan tidak ada keganjalan sehingga tidak diperlukan kembali untuk melaksanakan triangulasi waktu.

### 3.9.2. Uji Transferability

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.

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

Menurut Yin (2015), ada beberapa kriteria penetapan kualitas desain penelitian, melalui empat uji yang relevan, yaitu:

- a. Validitas Konstruk: menetapkan ukuran operasional yang benar untuk konsep-konsep yang akan diteliti.
- b. Validitas Internal: (hanya untuk penelitian eksplanatoris dan kausal, dan tidak untuk penelitian deskriptif dan eksploratoris): menetapkan hubungan kausal,

dimana kondisi-kondisi tertentu diperlihatkan guna mengarahkan kondisi-kondisi lain, sebagaimana dibedakan dari hubungan semu.

- c. Validitas Eksternal: menetapkan ranah dimana temuan suatu penelitian dapat divisualisasikan.
- d. Reliabilitas: menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu penelitian, seperti prosedur pengumpulan data, dapat diinterpretasikan dengan hasil yang sama.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **PROSES PERUMUSAN STRATEGI**

##### **4.1 Pendahuluan**

Bab ini membahas temuan mengenai proses perumusan strategi rekrutmen yang terdapat di hotel Inna Garuda. Lingkungan eksternal berkembang pesat, terus mengalami perubahan yang sangat cepat dan ketidakpastian yang tinggi, hal ini menuntut organisasi untuk dapat beradaptasi, baik untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang. Untuk dapat beradaptasi, organisasi perlu meramalkan berbagai kemungkinan yang akan terjadi, kemudian menyusun langkah yang harus diambil sebagai antisipasi terhadap berbagai macam kemungkinan tersebut. Seperti yang kita ketahui bahwa perumusan strategi merupakan langkah awal dalam proses menyusun langkah-langkah berikutnya guna membangun visi dan misi perusahaan, menentukan tujuan strategis, serta menyusun strategi untuk dapat mencapai tujuan tersebut dalam rangka memberikan nilai terbaik bagi pelanggan.

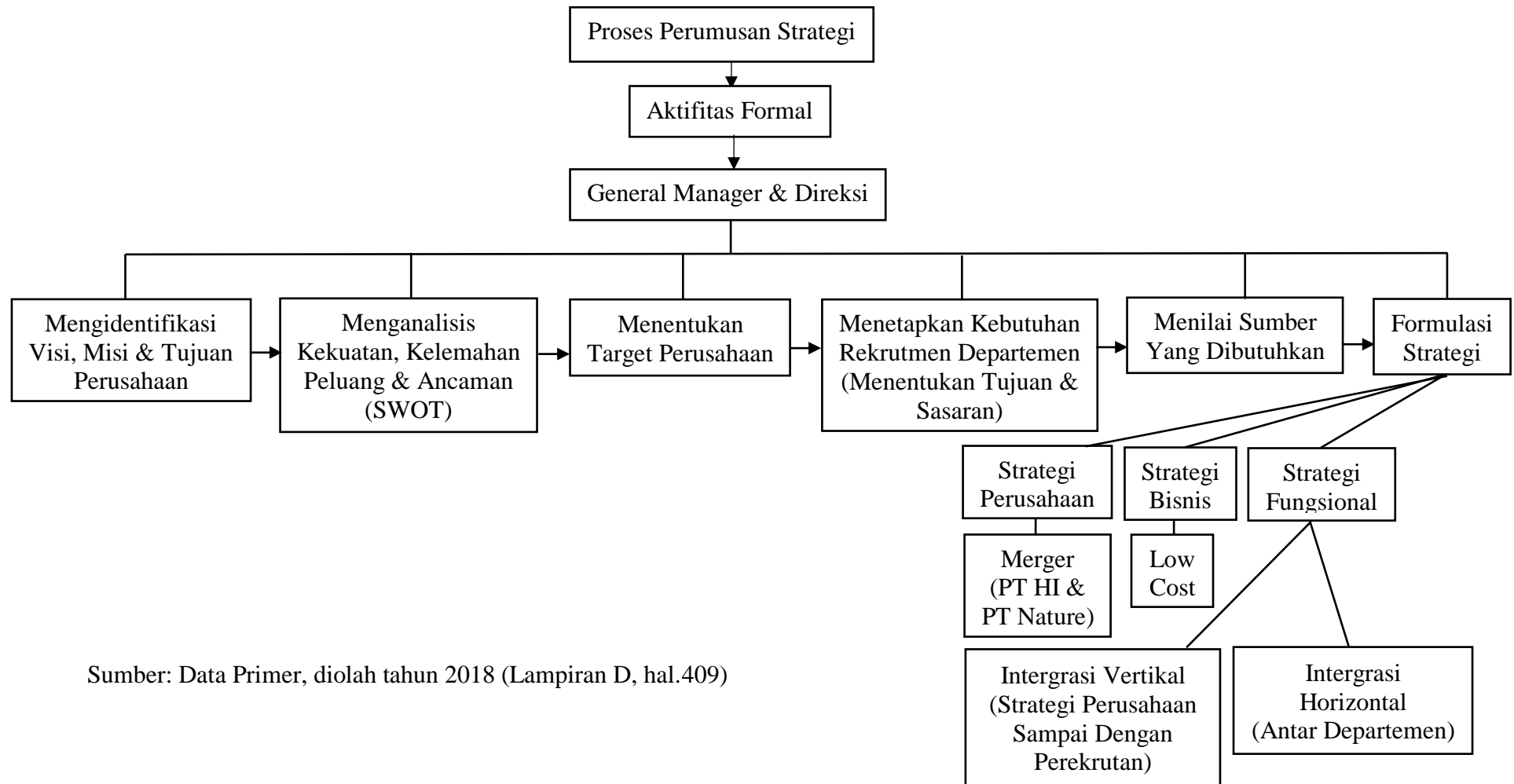
Perumusan strategi meliputi pengidentifikasian visi serta pengembangan misi, mengukur dan menetapkan kekuatan dan kelemahan secara internal, mengidentifikasi peluang dan ancaman lingkungan eksternal, menentukan target dan tujuan jangka panjang, merancang alternatif, serta memilih strategi-strategi khusus yang akan diberlakukan dalam kasus-kasus tertentu. Sehingga perumusan strategi merupakan kunci dari keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam menghadapi berbagai ketidakpastian yang menjadi ancaman bagi stabilitas organisasi.

Didalam bab ini penulis menemukan beberapa hal terkait perumusan strategi rekrutmen SDM yang ada di Inna Garuda. Pertama, Inna Garuda memiliki tiga strategi, yaitu strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional, yang disebut sebagai formulasi strategi yang ditetapkan berdasar proses penyusunan strategi. Inna Garuda melakukan Merger sebagai strategi perusahaan, dengan melakukan penggabungan dua perusahaan yaitu PT Hotel Indonesia (PT HI) dengan PT Nature, sehingga menjadi PT Hotel Indonesia Nature (PT HIN). Untuk strategi bisnisnya, Inna Garuda berorientasi pada strategi *low cost*, dengan menekan seluruh biaya operasional perusahaan, guna meningkatkan *revenue* maupun laba perusahaan, tanpa mengesampingkan kualitas demi memberikan kepuasan bagi pelanggan. Sedangkan strategi fungsionalnya, Inna Garuda menekankan pada integrasi baik secara vertikal maupun horizontal. Kedua, dasar-dasar proses perumusan strategi di Inna Garuda sebelum menetapkan formulasi strategi, ada beberapa hal, yaitu: mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan perusahaan, menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman (SWOT), menentukan target perusahaan, menetapkan kebutuhan rekrutmen departemen, serta menilai sumber yang dibutuhkan.

**4.2 Ringkasan Hasil**

Ringkasan hasil yang berkaitan dengan perumusan strategi rekrutmen SDM, dapat dilihat pada *display* berikut :

**Tabel 4.1 Perumusan Strategi Rekrutmen SDM**



Sumber: Data Primer, diolah tahun 2018 (Lampiran D, hal.409)



## 4.3 Temuan

### 4.3.1 Mengidentifikasi Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Dalam proses perumusan strategi, langkah awal yang perlu ditetapkan adalah mengidentifikasi mengapa sebuah organisasi dibentuk, apakah cita-cita atau harapan dari terbentuknya organisasi tersebut, langkah apa yang perlu diambil untuk mewujudkan cita-cita yang sekaligus menjadi identitas perusahaan, serta menetapkan tujuan dari didirikannya suatu organisasi. Hal ini merupakan pondasi untuk dapat menyusun strategi yang akan digunakan demi keberlangsungan dan bertahannya suatu organisasi, serta beradaptasi dengan kompleksnya perubahan yang begitu cepat, dan persaingan yang semakin ketat.

Hotel Inna Garuda dalam menyusun formulasi strateginya, menetapkan beberapa langkah yang disebut sebagai proses perumusan strategi. Proses perumusan strategi tersebut dilakukan melalui aktifitas formal, yaitu rapat koordinasi yang dilakukan oleh general manager, yang merupakan perwakilan dari aspirasi pada tiap departemen, bersama dengan dewan direksi. Langkah pertama dalam proses perumusan strategi di Inna Garuda, yaitu mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan perusahaan. Hal ini tentu saja dilakukan sebagai gambaran posisi perusahaan, untuk apa perusahaan didirikan, cita-cita perusahaan, bagaimana cara mencapai cita-cita tadi, dan tujuan didirikannya perusahaan tersebut.

“... pertama Grand Inna Malioboro itu adalah hotel bisniskan, *convention* sehingga untuk membuat visi dan misi, kita mengacu pada tema kita, bisnis dan *convention*.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

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

“Kalau tujuan perusahaan sendirikan, bagaimana mencapai keuntungan sebanyak-banyaknya yah. Dengan adanya target yang nanti, ada target yang harus dicapai...” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

Inna Garuda melakukan proses identifikasi visi dan misi sebagai langkah awal dalam proses perumusan strategi, hal ini dikarenakan visi dan misi terbukti menjadi pondasi penting bagi keberhasilan strategi perusahaan. Untuk merancang suatu formulasi strategi, diperlukan dasar atau landasan dari dibentuknya strategi tersebut, sehingga strategi yang dibuat sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam menyusun visi dan misinya, Inna Garuda menekankan pada pelayanan terbaik, demi terciptanya kepuasan pelanggan, sehingga tujuan dan target perusahaan dapat terpenuhi.

Seperti yang kita ketahui saat ini ada beberapa misi Inna Garuda, yaitu : Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan pelanggan, mendorong terciptanya kondisi *financial* yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi perusahaan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan, serta memperoleh *goodwill* sebagai umpan balik dari manfaat yang diberikan terhadap lingkungan sosial masyarakat.

Misi ini dibentuk untuk mencapai visinya yaitu menjadi *market leader* dalam bisnis konvensi di Yogyakarta. Misi-misi tersebut jelas saja saling berkesinambungan, yang didasari oleh pelayanan terbaik, yang mana dalam mewujudkannya, dibentuk sistem penggajian berdasarkan *service* atau pelayanan. Semakin tinggi laba perusahaan yang diterima dari adanya pelayanan yang baik tadi, maka gaji karyawan juga akan mengikuti. Hal ini tentu berorientasi pada kepuasan pelanggan. Ketika pelanggan merasa puas, maka mereka akan merekomendasikan, atau akan kembali menginap di Inna Garuda. Hal ini tentu memberi dampak positif

baik bagi kondisi keuangan perusahaan, kualitas SDM yang juga mendukung, serta *goodwill*.

“...visi misi itu harus eee karena itu sudah apa eee karena tujuan dari perusahaan tersebut yaa tentunya strategi itu mengikuti dengan aaa biar bisa terlaksana visi dan misi tersebut” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“...Jadi lebih ke pelayanan prima gitu kita katakan, kita ciptakan suasana seperti di rumah sendiri. Harus ikhlas gitu kerjanya. (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“*Service* upah ini tergantung semua dari karyawan, karena kita yang gaji adalah tamu semuanya. Tamu merasa puas tinggalkan jogja gara-gara Ina Garuda itu berartikan informasi nya bisa tersebar, sering tamu-tamu yang datang itu menunjukkan tingkat *sharing* nya sudah tinggi. Tapi kalau tidak ada tamu, ya gaji pokoknya hanya sedikit.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Setelah visi dan misi tadi, Inna Garuda juga mengidentifikasi tujuan. Tujuan ini ditetapkan sebagai arah dan maksud dari dibentuknya visi dan misi tersebut. Tujuan juga merupakan unsur penting dalam proses penyusunan strategi, dan sangat berpengaruh terhadap segala kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan, salah satunya yaitu dalam menentukan target, dan segala bentuk kebijakan lain. Segala bentuk keputusan yang akan dipilih oleh perusahaan tadi tentu saja harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, oleh karena itu, tujuan menjadi sangat penting sebagai arah bagi perusahaan untuk menentukan langkah. Tujuan utama yang hendak di capai oleh Inna Garuda yaitu memperoleh laba atau meningkatkan pendapatan.

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

“Jadi tujuan perusahaan kita adakan untuk apa, program SWOT ya, menganalisis kekuatan, kelemahan dari perusahaan itu sendiri kan, gitu.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

“Kalau tujuan perusahaan sendirikan, bagaimana mencapai keuntungan sebanyak-banyaknya yah. Dengan adanya target yang nanti, ada target yang harus dicapai...” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

### 4.3.2 Menganalisis SWOT

Setiap perusahaan atau organisasi bisnis perlu melakukan analisis SWOT, yang merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman atau hambatan (threats). Memahami dan mengidentifikasi atau analisis terhadap kekuatan dan kelemahan dalam perusahaan dilakukan untuk mengetahui kondisi internal perusahaan, sedangkan analisis terhadap peluang dan ancaman dilakukan untuk mengetahui kondisi eksternal perusahaan.

Kelemahan dan kekuatan yang dijadikan dasar dalam memahami kondisi lingkungan internal ini kemudian akan dibandingkan dengan ancaman eksternal dan peluang sebagai dasar untuk menghasilkan pilihan atau alternatif strategi, sehingga perusahaan mampu merumuskan strategi dengan tepat. Dengan melakukan analisis SWOT, perusahaan mampu memahami posisinya, sekaligus mengantisipasi pesaing.

Analisis SWOT menjadi bagian penting dalam proses penyusunan strategi, yang perlu disadari oleh perusahaan. Hal ini juga dipahami oleh Inna Garuda, sehingga setelah menetapkan visi, misi dan tujuannya, langkah berikutnya yang diambil yaitu melakukan analisis SWOT. Dari hasil analisis tersebut, maka disimpulkan ada beberapa kelebihan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang berkaitan dengan Inna Garuda.

Kelebihan atau keunggulan yang dimiliki oleh Inna Garuda antara lain yaitu adanya *Meeting, Incentif, Convention, Exhibition (MICE)*. Konsep *MICE* ini menjadi keunggulan dikarenakan Inna Garuda memiliki banyak sekali ruang *meeting*, yang memiliki kapasitas cukup besar jika dibandingkan dengan hotel-hotel lainnya. Hal ini memudahkan para tamu, dikarenakan mereka tidak perlu lagi mencari tempat untuk

meeting maupun untuk *event* tertentu, mereka dapat melakukan *meeting*, makan, serta pelayanan kamar untuk menginap dalam satu tempat.

“kalau ada pertemuan lembaga pendidikan, kebudayaan, pada *meeting* di Jogja, kita tarik untuk disini, kita punya 19 ruang meeting. Dari kapasitas 500 sampai yang 10 orang...Kita kelebihanannya di situ, di MICE. *Meeting, Insentif, Convention, Exhibition.*” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“kami focus di maes itu ya, jadi insentif meeting di hotel-hotel convention karena punya 17 ruang meeting. Hampir rata-rata kalau di Jogja itu ruang meeting hanya punya 3 atau 4 ya, karena memang focus ke kamar.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“...kenapa kita ambil yang MICE? Karena disitu ada makan, tidur ada disitu, semuanya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Inna Garuda memiliki banyak keunggulan yang membuatnya mampu bertahan hingga saat ini, yang menciptakan *image* positif di benak masyarakat. Inna Garuda merupakan hotel yang cukup dikenal namanya di Yogyakarta, dan menjadi tujuan utama khususnya bagi para tamu yang ingin mengadakan *meeting* maupun *event* di suatu hotel.

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

Hotel merupakan bisnis yang mengutamakan pelayanan secara prima. Oleh karena itu, fasilitas yang memadai saja kurang menunjang dalam perkembangan bisnis hotel itu sendiri. Pelayanan menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan secara khusus. Inna Garuda sangat memperhatikan pelayanan prima, demi memberikan kepuasan kepada pelanggannya, sehingga memperoleh *image* yang baik. Inna Garuda menggunakan sistem imbalan yang mengutamakan pada pelayanan. Sistem imbalan ini dibagi menjadi dua, yaitu imbalan pokok dan imbalan yang berdasarkan *service* atau pelayanan.

Imbalan pokok ini tidak seberapa jika dibandingkan dengan imbalan *service*. Imbalan *service* ini diberikan berdasarkan kinerja perusahaan, yang dilihat dari

kualitas pelayanan yang mampu menarik pelanggan, sehingga memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan. Hal ini juga menjadi keunggulan di Inna Garuda, yaitu adanya pelayanan prima, yang membuat tamu merasa nyaman dan memberikan tanggapan positif.

“Tapi kalau kita ga bisa ngelola dengan baik tamu akan lari. Itu udah pasti, makanya kita berlomba-lomba untuk beri *service exelence* kepada tamu, bagaimana caranya kita tiap sebulan sekali kita cas, bagaimana cara melayani tamu yang baik.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“...mungkin bisa juga dilihat di *website* kita mengenai strandar pelayanan khususnya yang ada di kami melayani dengan sepenuh hati...” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“karena sebenarnya uang service yang justru lebih tinggi, kadang-kadang uang service malah lebih tinggi dari gaji pokok. Kita ga boleh lenggang-lenggang kita harus peka, misal disana da yang harus tambah *sharing room* nih, atau gimana.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“...karena orang memilih meninap di salah satu hotel itu kerena terkesan dengan pelayananya.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Selain fasilitas dan pelayanan yang memadai, untuk dapat bertahan pada industri perhotelan, pemilihan lokasi menjadi faktor yang tak kalah penting untuk diperhatikan. Lokasi yang strategis sangat memepengaruhi keberhasilan bisnis hotel. Hal ini dikarenakan hotel yang memiliki lokasi strategis akan lebih mudah ditemui atau di jangkau oleh pelanggan. Lokasi yang strategis ini juga menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh Hotel Inna Garuda, yang berada di pusat wisata kota Yogyakarta, yaitu Jalan Malioboro. Jalan Malioboro merupakan *icon* yang sangat terkenal di Yogyakarta, dan menjadi tujuan wisata utama.

“Kalau kekuatan kita pertama, kita di lokasi strategis ya, Karena hotel BUMN. Semua hotel BUMN itu lokasinya strategis karena milik pemerintah. Itu kekuatan kita, itu hasil survey dari seluruh customer yang menggunakan online ataupun yang offline.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Kekuatan itu kalau dianalisis di online itu hampir sekitar nilainya sampai hampir sempurna, hampir 10, karena lokasinya pas di Malioboro.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Yang sering berhasil yang disini. Karena disini tempatnya strategis. Orang pada mau tidur dekat Malioboro.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Kalau masalah tempat kita paling strategis, mau ke malioboro tinggal jalan kaki, ga pake taxi.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Selain melakukan analisis terhadap kekuatan atau keunggulan, langkah selanjutnya yang dilakukan dalam melakukan analisis SWOT yaitu melakukan analisis terhadap *weaknesses* atau kelemahan. Melakukan analisis terhadap kelemahan atau kekurangan-kekurangan yang dimiliki, menjadi kunci penting dalam keberhasilan suatu usaha. Hal ini dikarenakan dengan mengetahui kelemahan, maka kita mampu melakukan langkah selanjutnya yaitu menganalisis peluang yang bisa diraih perusahaan, serta melakukan perubahan atau perbaikan.

Inna Garuda juga melakukan analisis terhadap kelemahan-kelemahan yang dimilikinya, dan ditemukan ada beberapa kelemahan yang dapat dijadikan bahan evaluasi untuk melakukan perbaikan. Antara lain yaitu bangunan hotel yang terkesan kuno, karna jarang sekali dilakukan renovasi, sedangkan banyak pesaing yang memiliki bangunan yang terkesan lebih modern, sehingga terkadang lebih diminati karena tampak luar yang menarik. Selain bangunan hotel, jumlah tenaga kerja dengan jumlah kamar hotel di Inna Garuda bisa dikatakan kurang sebanding. Jumlah tenaga kerja lebih sedikit jika dibandingkan dengan rasio normal, meskipun tidak begitu signifikan.

Selain itu juga sistem jenjang karir perekrutan secara internal, yang memiliki siklus karir yang cukup lama, dikarenakan menunggu masa pensiun karyawan juga bisa menjadi salah satu kelemahan Inna Garuda. Hal ini dikarenakan untuk mengisi

kekosongan pada beberapa jabatan tertentu, Inna Garuda memilih untuk merekrut karyawan secara internal, dari jabatan lain, yang mampu mengisi kekosongan tersebut.

“Kalau kelemahannya, pertama karena memang banyaknya competitor ya, dan hotel kita sudah agak lama tidak renovasi lagi, karena terkait dengan anggaran. Dan juga, adakalanya juga tamu-tamu domestik itu kurang menyukai pada hotel yang kesannya lama ya, hotel lama.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Jadi kalo emang butuh, cari yang benar-benar profesional. Dalam jangka waktu, kalo memang tidak sesuai kriteria yaudah cari baru.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Karena disini, sebenarnya kurang, *apa ya..* Kurang sebanding jumlah kamar dengan tenaga kerja. Jadi *gitu lo*, sekarang udah mulai pensiun, pensiun, pensiun.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Ya itu, On the Job Training terus casual dulu ters setelah itu casual di PHP in, Casual kontrak, casual tetap dan kontrak itu beda tipis mba. terus karyawan kontrak, karyawan kontrak diperpanjang entah kapan sampe waktunya, terus karyawan tetap.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Setelah melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahannya, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh Inna Garuda yaitu melakukan analisis terhadap peluang yang kemungkinan dapat diambil sebagai langkah melakukan perubahan atau perbaikan, demi bertahannya sebuah perusahaan. Analisis terhadap peluang yang ada sangat penting dilakukan, agar tidak tertinggal oleh pesaing, dan dapat mengikuti perkembangan zaman yang berubah dengan cepat dengan segala ketidakpastiannya.

Ada beberapa peluang yang berhasil dimanfaatkan dengan baik oleh Inna Garuda, antara lain yaitu dengan melakukan penyesuaian terhadap situasi dan kondisi yang tepat dalam menarik pelanggannya, serta fokus pada pangsa pasar dengan memanfaatkan keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Hal ini dilakukan oleh Inna Garuda untuk membangun *image* tersendiri di benak pelanggannya, sehingga nama Inna Garuda akan lebih mudah dikenal.



“Jadi kami memang, peluang untuk pangsa pasar di convention itu besar sekali. Karena dari kapasitas ruang meeting yang bisa hanya Cuma 20 orang sampai ke 1000 orang gitu ya. Itukan peluang, di hotel-hotel lain gak ada, ketika ada event yang memang event itu perlu ruangan banyak yang di satu tempat, ya disinilah tempatnya.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Kita harus pintar lihat kondisi dan cari travel agennya, kalau bulan puasa berarti kita gencar lihat OTE nya yang cocok siapa. Karena puasa jarang yang pada meeting, kalau orang asing lebih pada *traveling*. Jadi *mappingnya* harus pas itu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Jadi kita, peluang yang bisa kami tangkap, karena hotel-hotel competitor lainnya tidak mempunyai ruangan sebanyak di kita.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

Selanjutnya yang terahir dilakukan dalam analisis SWOT, yaitu melakukan analisis terhadap ancaman-ancaman yang tentu saja dapat mengganggu stabilitas sebuah perusahaan atau organisasi. Analisis terhadap ancaman yang ada ini sangat penting dilakukan untuk mencegah terjadinya kemunduran perusahaan yang disebabkan oleh banyak faktor, seperti pesaing yang lebih unggul, munculnya pesaing-pesaing baru dengan ide-ide yang lebih menarik, dan lain sebagainya. Hal ini jelas perlu diantisipasi, tidak hanya sekedar melihat kemajuan pesaing saja, tetapi juga perlu hati-hati, karena pesaing selalu memperhatikan pesaingnya juga, agar tidak tertinggal, sehingga mereka dapat meniru, ataupun melakukan perubahan dengan cara yang lebih menarik.

Dari analisis yang telah dilakukan, Inna Garuda menemukan beberapa ancaman yang ada, antara lain yaitu adanya pesaing yang terus mengawasi, bahkan mengikuti beberapa keunggulan yang ada di Inna Garuda. Selanjutnya yaitu perkembangan teknologi yang sangat pesat, sehingga apabila ada sedikit saja kesalahan, khususnya dalam pelayanan, maka berita buruk mengenai Inna Garuda akan sangat cepat menyebar di sosial media. Kemudian yang selanjutnya adalah ancaman pesaing yang sudah ada, yang memberikan fasilitas-fasilitas secara lebih baik, dan juga ancaman

pesaing-pesaing baru yang mulai banyak bermunculan di industri perhotelan, dengan wajah baru yang lebih modern dan menarik.

“Sekarang pada ikut-ikutan itu yang pake MICE...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“kalau sekarang kan enak bisa nulis di internet. Dan nyebar itu paling ngeri, saya tidak dilayani dengan bagus, lamban, tidak ada senyuman dan sebagainya. Wah itu, ngeri kita harus jawab lagi, manajemen yang pusing ini. Jangan ada yang seperti ini. Ini bahaya sekali ini, mau ga kita perbaiki service yang seperti ini.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Ancaman pesaing, yang lebih baru karena hotel baru. Tapi pada kenyataannya juga banyak hotel-hotel, customer-customer yang setelah mencoba yang baru, mungkin kurang berkenan trus kembali ke kita. Tapi itu juga masuk ancaman ke kita karena dengan banyaknya hotel-hotel baru, ya tentunya kita juga, kalau bahasa ininya roti satu biasanya dibagi untuk 5 sekarang dibagi untuk 10, otomatis agak berkurang ya.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Kita juga harus memperhatikan para pesaing-pesaing kita meskipun kita sudah menang di kota. Itu yang di Ambarukmo sana dia memang tidak dekat dari malioboro, tapi dia menyediakan bis *free* untuk nganter ke malioboro, nah. Menengok itu harus kita tingkatkan lagi.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Hal-hal demikian tentu perlu diantisipasi oleh Inna Garuda, terutama dengan pesaing-pesaing yang semakin kuat posisinya, dan juga banyaknya pesaing baru yang dikhawatirkan menggeser posisi Inna Garuda. Inna Garuda perlu memperkuat posisinya dengan terus melakukan perubahan maupun perbaikan sesuai dengan perkembangan zaman, serta terus mengikuti perkembangan pesaing, agar tidak kalah dengan para pesaingnya.

#### **4.3.3 Menentukan Target Perusahaan**

Untuk dapat menentukan alternatif strategi, perusahaan perlu menetapkan target yang merupakan sasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai. Hal ini perlu diatur sedemikian rupa, disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Menetapkan target menjadi hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena target akan menjadi arah dalam melakukan langkah berikutnya, misalnya dalam

penentuan strategi, dan juga pengaturan seluruh aktivitas perusahaan, sehingga sasaran yang telah disusun tadi dapat dicapai, atau bahkan lebih dari yang telah disepakati.

Target ini menjadi patokan atau tolak ukur keberhasilan suatu organisasi. Penentuan target ini juga dilakukan oleh Inna Garuda, setelah melakukan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki perusahaan. Hal ini dilakukan agar target yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan tersebut. Target-target tersebut biasanya sudah disepakati dari pusat, yang biasanya mengarah pada *financial* atau *revenue* perusahaan.

“anggaranannya unit ini sekian, bagaimana anda mengolah untuk mencapai agar anda mencapai angka tersebut. Memang ada target-target yang disepakati di dewan direksi dan rakor tersebut.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“...tentunya untuk mencapai target perusahaan meningkatkan *revenue*.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Target itu kan biasanya kebijakan dari pusat.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

“Kalau tujuan perusahaan sendirikan, bagaimana mencapai keuntungan sebanyak-banyaknya yah. Dengan adanya target yang nanti, ada target yang harus dicapai.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

Ada beberapa target yang disepakati, untuk dapat dicapai oleh Inna Garuda, yang berkaitan dengan penetapan sasaran untuk mencapai keuntungan secara *financial*. Target-target ini biasanya berupa patokan besarnya keuntungan minimum yang harus diperoleh Inna Garuda dalam waktu satu tahun. Setelah target ini terlampaui, maka target tersebut akan ditingkatkan secara fleksibel sesuai dengan kondisi perusahaan.

“Jadi strategi perusahaan secara garis besar memang tentu dari pusat, dari direksi. Tapi disitu juga di, karena rapat koordinasi, tentu juga dibahas disitu, ternyata anggaran di Grand Ina Malioboro tahun karena sudah mencapai target sekian M, itu dinaikan lagi, itu kesepakatan direksi dan GM-GM itu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“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)

Target yang ditetapkan oleh Inna Garuda merupakan target yang cukup sulit untuk dicapai, terlebih lagi ketika ada peningkatan target apabila target sebelumnya berhasil terlampaui secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Inna Garuda merupakan hotel yang memiliki kemampuan yang baik, karena selalu berhasil mencapai targetnya, bahkan lebih dari target yang telah ditetapkan.

Ada beberapa langkah yang dilakukan oleh Inna Garuda untuk berhasil mencapai terget-targetnya tersebut, antara lain yaitu dengan memeberikan bonus ketika target perusahaan tercapai, adanya kesepakatan terkait dengan pemenuhan terget tersebut, meminimalisir segala bentuk pengeluaran atau melakukan penekanan terhadap biaya, serta menyiapkan sumber daya manusia sebaik mungkin. Hal ini dilakukan demi keberhasilan perusahaan yang ditandai dengan tercapainya target yang telah ditetapkan sebelumnya.

“nanti kan ditarget kamu nanti gaji sebulan 30 juta tapi kamu bisa ga 2,5 M per bulan. Kan gitu. Anda jual saya beli.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Saya kira kalau terkait dengan target, misalkan target sekian, ya berarti didalamnya harus bisa meminimize bagaimana pengeluaran ditekan. Dan termasuk juga biaya-biaya yang lainnya di tekan sehingga bisa mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Karena alasannya hotel kita kan strategis ya, jadi targetnya lumayan tinggi, nah 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)

#### 4.3.4 Menetapkan Kebutuhan Rekrutmen Departemen

Setelah perusahaan mengetahui posisi dan arah gerakannya melalui proses identifikasi visi, misi, tujuan, analisis SWOT, serta penetapan target, maka langkah selanjutnya yang biasa dilakukan yaitu menetapkan kebutuhan untuk melaksanakan perekrutan tenaga kerja. Penetapan kebutuhan rekrutmen ini dilakukan agar gambaran dan harapan perusahaan tadi dapat terlaksana karena ada sumber daya manusia yang mengelola. Penetapan kebutuhan biasanya dilakukan dengan menentukan alasan serta tujuan dan sasaran yang melatarbelakangi munculnya kebutuhan tersebut.

Tujuan dan sasaran munculnya kebutuhan rekrutmen pada umumnya adalah adanya kekosongan posisi, sehingga diperlukan sumber daya manusia untuk mengisi posisi tersebut. Kekosongan posisi di suatu perusahaan atau organisasi ini dapat disebabkan oleh berbagai macam hal, seperti *turnover* yang cukup tinggi, adanya tenaga kerja yang keluar dari perusahaan, dan lain sebagainya. Untuk mengatasi kurangnya tenaga kerja yang dapat berdampak pada stabilitas perusahaan, maka kebutuhan rekrutmen perlu direncanakan baik jangka pendek maupun panjang, sebagai bentuk antisipasi terhadap resiko ketidakpastian di masa yang akan datang.

Hal ini telah diterapkan oleh Inna Garuda dengan menetapkan kebutuhan rekrutmen yang dilakukan sebagai bentuk antisipasi agar tidak terjadi kekurangan tenaga kerja maupun kekosongan pada suatu posisi tertentu. Penetapan kebutuhan rekrutmen di Inna Garuda dilakukan untuk menunjang sasaran dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, salah satu caranya dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk menyiapkan sumber daya manusia tersebut, Inna Garuda melakukan pemetaan tenaga kerja,

khususnya pemetaan yang berkaitan dengan masa pensiun karyawan, agar terus melakukan regenerasi.

“... 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)

“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)

Dalam menetapkan kebutuhan rekrutmen untuk mengantisipasi adanya regenerasi pensiun karyawan, Inna Garuda memilih untuk melakukan perekrutan secara eksternal yang berasal dari orang yang pernah melakukan praktek kerja lapangan atau *on the job training* disana. Hal ini dilakukan dengan alasan Inna Garuda lebih mengetahui kualitas tenaga kerja yang akan dipilih, karena perusahaan memiliki *database* orang-orang yang pernah melakukan praktek kerja lapangan, magang, maupun *on the job training* disana. *Database* ini mempermudah Inna Garuda sekaligus mengurangi resiko kegagalan dalam perekrutan yang berkaitan juga dengan resiko biaya dan waktu yang dikeluarkan oleh perusahaan.

“...selama OJT kami punya *database* untuk anak-anak yang pernah PKL atau OJT disini. Itu persentasenya sekitar 80% ya. Kalau yang 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.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Strategi kita memang, kita tidak mau membeli kucing dalam karung ya, artinya kita tidak tahu kualitasnya kita tidak akan rekrut disitu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Selain menggunakan pemetaan dan *database* dalam menentukan kebutuhan rekrutmennya, Inna Garuda juga menggunakan rasio industri perhotelan yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Rasio ini merupakan perbandingan yang tepat antara jumlah kamar hotel dengan jumlah pekerja hotel. Rasio normal pada

industri perhotelan pada umumnya yaitu 1:0,9. Sedangkan rasio yang digunakan oleh Inna Garuda yaitu 1:0,8. Hal ini dilakukan karena adanya penyesuaian dengan kebutuhan dan anggaran perusahaan

“Sebenarnya rasio untuk, normal untuk industri perhotelan itu 1:0,9 artinya kalau kamarnya ada 200 kamar, berarti karyawannya sekitar 190. Kalau di kami sekarang sekitar 0,8, untuk rasio karyawan. *Nah kalo*, rasio di industri kita seperti itu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Iya, untuk penentuan kebutuhan karena memang rasionya misalnya sekarang, dengan jumlah kamar 222, jumlah karyawan sekitar 183 sampai 6 gitu ya. Itukan untungnya sekitar 0,8, jadi untuk memenuhi 0,8 ketika ada yang pensiun ya pasti kita adakan rekrutmen, rekrutmen untuk memenuhi karyawan yang pensiun tadi.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

Penetapan kebutuhan rekrutmen di Inna Garuda dirumuskan berdasarkan kebutuhan setiap departemen. Perumusan dilakukan pada masing-masing departemen, kemudian baru kemudian disampaikan kepada HRD untuk melakukan analisis terhadap penilaian kebutuhan tersebut, serta penilaian terhadap sumber yang dibutuhkan.

“...kita tidak pernah secara keseluruhan jadi Cuma per departemennya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“...jadi perumusannya itu dari tim kecil dulu di setiap departemen.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Jadi ada bagiannya sendiri yaitu melalui HRD dulu. Jadi bukan tiap departemen butuh terus cari orang sendiri itu bukan, tetap melalui HRD dulu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Perumusan rekrutmen di Inna Garuda dilakukan pada masing-masing departemen, hal ini dimaksudkan agar penetapan kebutuhan dilakukan secara lebih spesifik, sehingga tujuan dan sasaran dari rekrutmen tenaga kerja dapat tercapai. Tujuan dan sasaran dari diadakannya perekrutan itu sendiri antara lain yaitu mengisi kekosongan pada suatu posisi jabatan atau menutup adanya kekurangan sumber daya manusia dalam perusahaan, terutama sebagai regenerasi dari adanya sistem pensiun

tenaga kerja. Hal ini merupakan beberapa alasan ditetapkan kebutuhan rekrutmen di Inna Garuda, termasuk juga kebutuhan rekrutmen yang berkaitan dengan tenaga bantu. Penetapan kebutuhan rekrutmen juga disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan serta kualifikasi standar dan kompetensi yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.

“Alasannya kalo memang tenaga bantu dibutuhkan. Gitu, jadi memang karena banyak yang pensiun. Kaya tahun ini banyak teman kita yang mau pensiun, itu udah mulai *ee..* kaderisasi, sudah banyak yang *di coroni bosso jowone, diincer*. Besok kamu lulus ga usah kemana-mana disini aja, yang pernah *training-training* disini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Oke, jadi untuk kebutuhan SDM itu sendiri, sesuai dengan audit dari klasifikasi hotel, itu bahwa karyawan hampir sekitar 80% lah harus memiliki sertifikat kompetensi. Dan itu untuk merekrut ketika untuk mengisi kekosongan, tentunya itu dibuatkan standart untuk persyaratan untuk menjadi karyawan di kita.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Ya karena SDM nya kurang, karena begini mbak, *ee..* jadi untuk batu loncatan kebanyakan teman-teman saya. Jadi begitu *dateng* di terima, terus di sini 1-2 tahun dia masuk ke pramugari.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

#### 4.3.5 Menilai Sumber yang Dibutuhkan

Langkah yang biasa dilakukan setelah menetapkan kebutuhan rekrutmen, yaitu menilai sumber yang dibutuhkan. Menetapkan kebutuhan rekrutmen merupakan proses penetapan tujuan dan sasaran dari adanya perekrutan tenaga kerja. Sedangkan menilai sumber yang dibutuhkan lebih kepada penilaian yang mengarah kepada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, dan spesifikasi dari tenaga kerja tersebut. Menilai sumber yang dibutuhkan juga dilakukan oleh Inna Garuda sebagai serangkaian proses untuk menyusun formulasi strategi perekrutannya.

Proses menilai sumber yang dibutuhkan di Inna Garuda dimulai dari penetapan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam kurun waktu satu tahun, Inna Garuda membutuhkan kurang lebih 15 tenaga kerja, dan perekrutan dilakukan secara internal.



Hal ini dilakukan karena perputaran tenaga kerja atau *turnover* yang rendah. Adanya kebutuhan tenaga kerja ini hanya untuk memenuhi adanya tenaga kerja yang harus berhenti karena usia pensiun. Adanya penilaian terhadap sumber yang dibutuhkan ini juga didasari oleh *guest interview* atau tanggapan dari para tamu mengenai produk dan layanan, yang juga berpengaruh besar terhadap penilaian tenaga kerja dalam melayani para tamu. Penilaian ini dijadikan bahan untuk evaluasi dalam menentukan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan Inna Garuda sebagai langkah kedepannya.

“... karena dikita *turn offer* untuk karyawan purna yang pensiun itu, tiap tahun disini kurang lebih 15 orang. Artinya setelah 15 orang pensiun, kita sudah harus punya penggantinya.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“*Hmm...* untuk terkait dengan penilaian sumber yang dibutuhkan itu, itu pertama kita mengacu pada hasil *guest interview*. *Guest interview* yang dilakukan oleh petugas kami GRO (*Guest result officer*) itu disitu menginterview tamu terkait dengan *product* dan *service* gitu ya.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

Setelah menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, langkah selanjutnya yang diambil oleh Inna Garuda yaitu menentukan spesifikasi dari tenaga kerja tersebut. Jika sebelumnya penilaian terhadap jumlah sumber yang dibutuhkan mengarah pada kuantitas, maka selanjutnya yaitu menetapkan spesifikasi yang mengacu kepada penilaian kualitas sumber yang dibutuhkan oleh perusahaan. Spesifikasi ini meliputi syarat-syarat dan juga kualifikasi atau kriteria tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan dan aktivitas perusahaan. Kriteria yang ditetapkan secara umum antara lain yaitu pengalaman, latar belakang atau penguasaan khusus terhadap bidang tertentu yang dibutuhkan oleh perusahaan, uji kompetensi, ijazah minimal SMA, serta kriteria umum tambahan seperti kesehatan jasmani, sikap, serta tinggi badan.

“Kebutuhan di departemen apa, syarat-syaratnya, standar lah seperti memiliki pengalaman, *background* sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Misalnya menguasai bidang PR, bidang sales atau di MICE.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“SOP dari kantor pusat untuk perekrutan itu biasanya, itu memang ekspos keluar, sesuai dengan syarat-syarat yang dibutuhkan di departemen masing-masing, ijazahnya, uji kompetensi, berpengalaman dibidangnya biasanya begitu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“... Minim SMA, sehat jasmani, berkelakuan baik, udah, tinggi badan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Dengan adanya kriteria pengalaman, serta latar belakang yang sesuai dengan bidang tertentu, maka Inna Garuda memilih untuk melakukan perekrutan secara eksternal, dengan cara memilih orang yang pernah melakukan *on the job training* maupun praktek kerja lapangan di Inna Garuda. Hal ini dikarenakan mereka sudah memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai Inna Garuda dan juga pekerjaannya.

“Itu rekrutmen itu harus mbak, kita mencari orang itu harus berpengalaman di bidang per hotelan. Nah kita biasanya memberi kesempatan pada yang sudah pernah *training* disini.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Kita rata-rata untuk merekrut karyawan minimal dari anak-anak atau orang yang pernah OJT disini atau PKL disini.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Selain itu, kriteria tenaga kerja yang dibutuhkan adalah yang memiliki latar belakang di bidang perhotelan atau pariwisata, misalnya dari pelajar SMK di bidang tersebut, sehingga lebih memudahkan mereka dalam melakukan pekerjaannya di industri yang sama, dan juga memudahkan Inna Garuda dalam mengarahkan, dan mengurangi resiko kegagalan tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya.

“Makanya kita, diawal kita ambil orang yang *background* nya dari pariwisata.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Jadi dia sudah mempunyai kompetensi dibidangnya, khususnya di bidang perhotelan.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Khusus SMK Perhotelan, akademi perhotelan itu aja.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Tidak hanya melihat spesifikasi atau kriteria secara umum saja, khususnya yang diperlukan dalam industri perhotelan, namun Inna Garuda juga mempertimbangkan spesifikasi secara khusus atau utama yaitu yang berkaitan dengan kemampuan atau *skill*, sikap atau *attitude*, serta pengetahuan atau *knowledge*. Dari keseluruhan spesifikasi penilaian kebutuhan tenaga kerja tersebut, sikap merupakan kunci utama yang perlu diperhatikan demi keberhasilan perusahaan. Sikap menjadi sangat penting untuk ditekankan, karena sikap merupakan karakter yang sulit untuk dirubah, sedangkan spesifikasi lainnya seperti kemampuan dan pengetahuan merupakan hal yang masih dapat diarahkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

“Hampir 65% *attitude* itu adalah penentu keberhasilan bekerja di bidang perhotelan. Kalau *skill* masih bisa diberi pelatihan sedang untuk *attitude* itu masuk ke karakter.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Yang kedua, kita juga menilai dari evaluasi kinerja yang dilaporkan oleh masing-masing departemen, yang dinilai oleh para manajernya. Sehingga para manajernya itu akan menilai dari sisi baik itu *skill*, *knowledge* ataupun *attitude*.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

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

“Kalau faktor kegagalannya, kalau kita lihat trackrecord kalau saya ngambil dari 20% itu, yang paling dominan dilihat kalau di bidang hospitality itu *attitude*. Karena kalau *attitude* jelek akan menyebabkan banyak complain dan mengganggu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

#### **4.3.6 Formulasi Strategi**

Setelah menetapkan pondasi dan kebutuhan perusahaan, langkah yang biasanya diambil yaitu menyusun formulasi strategi. Tahap ini meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi,

menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan. Sama seperti yang dilakukan oleh Inna Garuda. Setelah menetapkan visi misi, analisis SWOT, serta serangkaian proses untuk dapat menyusun formulasi strateginya, Inna Garuda kemudian merumuskan strategi yang merupakan langkah-langkah yang disusun dan dipilih agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Langkah-langkah ini disusun tidak sekedar berorientasi tujuan dan sasaran jangka pendek, tetapi lebih kepada jangka panjang. Strategi yang disusun oleh Inna Garuda digunakan sebagai cara untuk menjelaskan dan menginterpretasikan masa sekarang dan masa yang akan datang, sehingga perusahaan mampu secara fleksibel menyesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal yang sangat cepat dan tidak pasti, serta mengurangi resiko ancaman pesaing. Selain itu, strategi ini juga disusun untuk membantu proses perencanaan, khususnya perencanaan perekrutan tenaga kerja di Inna Garuda. Penyusunan strategi juga berdasarkan berbagai macam analisis dan pertimbangan, tidak sekedar persoalan anggaran, akan tetapi juga keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam menyusun formulasi strateginya, Inna Garuda membagi strategi menjadi tiga, yaitu strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional.

“Ohh iya,hmm, setelah itu kita masuk langsung ke formulasi strategi, baik itu strategi perusahaan, strategi bisnis, strategi fungsional, termasuk juga breakdown ke, kalau strategi perusahaankan biasanya, kita dulu merger antara PT. HINT dengan PT. Nature.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

### **Strategi Perusahaan**

Setelah melakukan serangkaian proses dari mulai menetapkan visi, misi, tujuan, analisis SWOT, dan lain sebagainya, perusahaan kemudian memiliki informasi yang

mereka butuhkan untuk merumuskan strategi perusahaan, dan strategi SDM bagi organisasi. Dari strategi perusahaan dan strategi SDM inilah yang nantinya menentukan seperti apa strategi rekrutmen yang akan diterapkan oleh perusahaan. Strategi perusahaan pada umumnya mencakup pasar di mana perusahaan akan bersaing, siapa saja para pesaingnya, dan bagaimana cara perusahaan tersebut dapat bersaing.

Ada beberapa strategi perusahaan yang dapat dipilih sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan, antara lain yaitu strategi diversifikasi yang merupakan tindakan yang dilakukan untuk membuat sesuatu menjadi lebih beragam sehingga mengurangi resiko monopoli atau ketergantungan. Selain strategi diversifikasi, terdapat strategi lain yaitu strategi merger yang merupakan penggabungan perusahaan, kemudian strategi akuisisi yang merupakan pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lain, dan yang terakhir yaitu strategi aliansi atau *joint venture*.

Dalam formulasi strateginya, Inna Garuda memilih strategi merger sebagai strategi perusahaan. Strategi ini merupakan penggabungan dari PT.Hotel Indonesia dan PT.Nature, sehingga menjadi PT.HIN atau PT.Hotel Indonesia Nature. PT.HIN ini merupakan gabungan dari beberapa hotel milik perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), seperti patrarajasa milik Pertamina, Aierowisata milik Garuda Indonesia dan juga hotel Pesona milik Pegadaian.

“jadi kami inikan unit *corporate* di PT HIN (PT Hotel Indonesia Nature) yaa sekarang, kemaren di 2016 pertengahan itu kita sudah *merger* dengan hotel milik perusahaan BUMN lainnya seperti patrarajasa punyanya Pertamina, Aerowisata punyanya Garuda Indonesia ada juga hotel Pesona punyanya Pegadaian, itu sudah di *merger* dan formasi untuk strategi ininya sementara masih belum di satukan per divisi atau sesuai dengan induknya masing-masing misalnya kita masih dengan PT hotel Indonesia nature jadi masih seperti itu.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“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)

“Oh bukan, kita dari awal perusahaan ini berdiri sendiri, cuman karena saking bagusnya pendapatannya, nah terus akhirnya dijadiin satu dengan salah satu perusahaan di Jakarta sama-sama dibidang akomodasi dan hotel.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

“Jadi di Indonesia itu ada dua eee... BUMN yang bergerak di hotel, tapi waktu itu saling kompetisi, akhirnya sama mentri pariwisata di merger jadi satu, jadi PT HIN.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

Strategi merger ini diterapkan oleh Inna Garuda dengan alasan untuk dapat bersaing di hotel internasional, serta mengimbangi adanya hotel-hotel lain yang semakin menjamur di Indonesia. Selain alasan agar mampu bersaing dan mempertahankan posisinya, alasan lain dilakukannya merger di Inna Garuda yaitu untuk meningkatkan pendapatan, dengan cara membuat perjanjian atau kesepakatan dengan BUMN agar semua kegiatan BUMN yang ada disuatu daerah tertentu, dimana terdapat hotel-hotel yang tergabung dalam *merger* untuk menginap atau mengadakan kegiatan di hotel-hotel *merger* tersebut.

“kalau dari sisi *marketing* tentunya, strateginya karena ini di merger dengan hotel BUMN lainnya, strategi kami bukan me *lobby* tapi membuat MOU dengan BUMN agar semua kegiatan BUMN yang ada di daerah tersebut misalkan ada di daerah dan ada hotel-hotel yang tergabung dalam *merger* tersebut untuk di serahkan untuk menginap atau mengadakan kegiatan di hotel-hotel *merger* tersebut, jadi itu termasuk stratei pemasaran dan juga strategi untuk meningkatkan *revenue* dari *merger* tersebut.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“ooh iya terutama untuk bisa bersaing di hotel internasional untuk mengimbangi adanya hotel-hotel *corporate* lainnya yang sudah banyak tumbuh di Indonesia.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Setelah strategi merger dilakukan oleh Inna Garuda, langkah selanjutnya yang dipilih yaitu melakukan *rebranding*. Setelah melakukan merger, terdapat keputusan baru dari direksi untuk melakukan *rebranding* yang ditandai dengan adanya pergantian

nama dan logo Inna Garuda. Nama Inna Garuda diubah menjadi Grand Inna Malioboro, pada bulan April tahun 2017.

“Iya kalau kita ini tergabung di HIN. Hotel Indonesia Natur. Masing-masing anu kan punya unitnya sendiri juga kalau dulu kita Ina Garuda sekarang kita udah jadi Grand Ina Malioboro...karena kita dekat malioboro. Kita ganti karena direksi yang minta. Logonya juga sudah diganti.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“...Setelah merger ada keputusan baru lagi dari direksi, karena untuk mengimbangi perkembangan hotel yang sekarang diganti menjadi Grand Inna Malioboro.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Re, *Rebrandingnya* aja, *rebranding* yang bulan April di 2017.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Grup. Satu Indonesia, *Grand*. Dari PT HIN.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

### **Strategi Bisnis**

Setelah menetapkan strategi perusahaan, langkah selanjutnya yang diambil oleh perusahaan yaitu menentukan strategi bisnisnya. Strategi bisnis ini lebih terfokus pada bagaimana perusahaan akan bersaing melawan perusahaan kompetitor dalam rangka menciptakan nilai bagi pelanggannya. Ada beberapa strategi bisnis yang dapat dijadikan sebagai alternatif, antara lain yaitu strategi biaya murah atau *low cost* yang berkaitan dengan produktivitas dan efisiensi dengan menjaga agar biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tetap rendah misalnya dengan memangkas biaya yang kurang diperlukan, dan lain sebagainya. Cara ini dilakukan untuk menarik pelanggan dengan memberikan harga yang lebih menarik dibandingkan dengan pesaingnya, serta meningkatkan keuntungan perusahaan dengan adanya pemangkasan biaya tersebut.

Alternatif strategi bisnis lainnya yang dapat digunakan perusahaan yaitu strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi memberikan sesuatu yang unik dan khas kepada pelanggan. Sebuah strategi diferensiasi sering didasarkan pada memberikan produk

berkualitas tinggi, fitur inovatif, kecepatan ke pasar, atau layanan yang unggul.

Berkaitan dengan formulasi strateginya, Inna Garuda memilih untuk menggunakan strategi *low cost* sebagai strategi bisnisnya.

“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)

“iya itu, istilahnya sama y di dunia bisnis. Di penekanan biaya pendapatan yang banyak. Simple aja, *heheh*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“kalau di sisi *marketing* pastinya *low cost* itu dari sentral *marketing office* di Jakarta jadi kita dari unit-unit tidak banyak menggunakan biaya untuk *marketing* tapi sudah di *handle* oleh sentral reservasi atau sentral *marketing*.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Dengan adanya kita fokus pada pelayanan tamu itu, akan menciptakan *low cost* itu sendiri. Jadi tamunya yang tadinya *complain* minta macem-macem, karena sudah dilayani dengan baik air putih di kamar pun ga papalah...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Penjelasan beberapa narasumber diatas menunjukkan bahwa *low cost* merupakan strategi bisnis paling tepat untuk diterapkan di Inna Garuda, yang dapat dilakukan dengan beberapa cara, misalnya dengan merekrut tenaga kerja yang berasal dari magang, *on the job training* maupun praktek kerja lapangan di Inna Garuda. Hal ini memangkas cukup banyak biaya dikarenakan perusahaan tidak perlu melakukan perekrutan secara terbuka yang mengeluarkan banyak biaya, selain itu juga perusahaan tidak perlu mengarahkan ulang, hanya melakukan *training* secara sederhana, yang tentu saja meminimalisir biaya *training and development* dikarenakan tenaga kerja sudah memiliki latar belakang dan pengalaman di bidangnya.

Meskipun fokus utama perusahaan adalah strategi bisnis *low cost*, perusahaan tidak mengesampingkan strategi fokus yang mengarah pada kepuasan pelanggan.



Apabila pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan sesuai dengan *core* bisnisnya, maka pelanggan akan cenderung memaklumi kesalahan yang tidak sengaja dilakukan oleh perusahaan. Hal ini tentu saja menguntungkan demi terjaganya citra perusahaan. Selain dengan cara melakukan perekrutan melalui jenjang karir, Inna Garuda juga menggunakan beberapa cara lain yang menunjang strategi bisnisnya, antara lain yaitu adanya efisiensi biaya dengan sistem kontrak tenaga kerja.

Inna Garuda hanya akan merekrut tenaga kerja pada saat dibutuhkan saja, dan perekrutan tenaga kerja tersebut tidak langsung menjadi pegawai tetap, akan tetapi melalui proses kontrak terlebih dahulu. Hal ini tentu saja memangkas biaya dikarenakan pegawai dengan sistem kontrak hanya mendapatkan gaji yang tidak terlalu besar apabila dibandingkan dengan pegawai atau karyawan tetap. Karena Inna Garuda merupakan Hotel BUMN, maka pegawai tetap mendapat berbagai tunjangan dan bonus pelayanan, serta uang pensiun, sehingga dengan adanya sistem kontrak tadi jelas memangkas cukup banyak biaya karena tidak perlu mengeluarkan biaya tunjangan, dan lain sebagainya, layaknya pegawai tetap. Apabila kontrak sudah berakhir, perusahaan juga dapat memilih untuk melanjutkan atau mengakhiri sesuai dengan anggaran dan kebutuhan perusahaan.

Selain dengan sistem kontrak, cara lain yang digunakan perusahaan untuk memangkas biaya yaitu dengan adanya kerjasama dengan disnakertrans dan sekolah-sekolah di Yogyakarta, khususnya SMK perhotelan dan pariwisata dalam melakukan perekrutannya, sehingga tidak ada biaya yang harus dikeluarkan untuk mengekspos kebutuhan rekrutmen. Kemudian cara lain yang dilakukan yaitu dengan pengurangan rasio normal jumlah pekerja pada industri perhotelan, dengan meminimalisir jumlah kebutuhan tenaga kerja. Beberapa cara tersebut digunakan oleh perusahaan agar

perusahaan tidak mengalami kerugian, serta mendapatkan keuntungan dan mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

“Yaitu tadi. Jadi tidak langsung banyak diterima, tapi dibuka beberapa *section* yang harus dibutuhkan ya didatangkan. Itu pun sistem kontrak dulu jadi ga langsung pegawai tetap, kontrak dulu, satu tahun. Nanti kalau udah ga kuat bayar ya, selesai. Tapi kalo masih kuat bayar ya terus. 2 tahun harus pegawai tetapkan, ada di dispnaker kan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“*eee...* saya kira itu karena dari sisi apa dari sisi produktifitas kita apa *eee...* untuk apa perekrutan ini itu sudah terwakili dengan adanya kerjasama dengan sekolah tersebut disnakertrans...bahkan katanlah biaya hampir *gak* ada untuk kita *expose* untuk apa untuk perekrutan ini.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“rasio pekerja itu memang normal maksimalnya 1:1 artinya misalnya kamarnya 220 kamar berarti karyawannya 220 juga tapi kan itu *cost* nya pasti tinggi itu yaa, tapi di perusahaan kami menghendaki bahwa rasio pekerja dengan apa kapasitas produksi (kamar) itu kuran lebih 6,8 artinya normal di kami itu normal karyawan 186.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“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)

“*Eee...* itu salah satunya biar balance, jadi biar tidak apa istilahnya rugi di itu kan kita strategi penekanan *cost*, operasional.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

### **Strategi Fungsional**

Setelah menetapkan strategi perusahaan dan strategi bisnisnya, langkah selanjutnya yang diambil oleh perusahaan pada umumnya yaitu menetapkan strategi fungsional. Strategi fungsional ini digunakan untuk memastikan bahwa strategi yang telah disusun dapat terintegrasi. Sama halnya dengan dilakukan oleh Inna Garuda, setelah menetapkan strategi perusahaan dan strategi bisnisnya, langkah selanjutnya yaitu menetapkan strategi fungsional, yang terbagi menjadi dua yaitu integrasi secara vertikal yang merupakan integrasi strategi perusahaan sampai dengan perekrutan, dan integrasi horizontal yang merupakan integrasi sejajar antar departemen.

Di Inna Garuda semua strateginya terintegrasi, mulai dari strategi perusahaan, kemudian diturunkan ke strategi bisnis, hingga ke strategi fungsionalnya, semuanya saling berkesinambungan. Strategi perusahaan diterapkan pada masing-masing departemen dan bidang yaitu keuangan, operasional, SDM, dan pemasaran, yang kemudian diterapkan lagi secara spesifik dalam fungsional perusahaan. Dalam strategi perekrutan, strategi perusahaan diturunkan menjadi strategi bisnis kemudian strategi perusahaan dan bisnis tersebut diturunkan lagi pada fungsional perusahaan, yaitu sumber daya manusia, yang kemudian diterapkan lagi secara lebih spesifik pada fungsi sdmnya, yaitu terkhusus pada bagian rekrutmen perusahaan. Semua strategi disusun secara terintegrasi.

“...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)

“tentunya pasti terintegrasi, dari apaaa dariiii PT yang tadi apaaa dari perusahaan yang tadinya terpisah yang sekarang sudah jadi satu dalam hotel Indonesia group, kita punya apaa punya direksi yang sementara ditangani oleh PT hotel indonesia nature karena *core* bisnisnya memang juga di bidang perhotelan apa Aerowisata kan punya Garuda Indonesia *core* bisnisnya kan penerbangan seperti Patrarajasa punya Pertamina bisnisnya minyak sehingga yang memegang kendali itu adalah hotel Indonesia group tempat induk kita yang memang *core* bisnisnya adalah hotel.” ((Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Termasuk juga di strategi fungsional, itu juga ada strategi vertikal dan strategi horizontal.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

“Oh iya, saling terkait iya. Karena posisi kita hotel lagi low sesion itu kita harus tekan betul operasional, tapi kalo high sesion itu aja gamasalah, gitu itu strategisnya gitu.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)

Tidak hanya terintegrasi dari atas ke bawah saja, tetapi antar masing-masing fungsional dan departemen strateginya terintegrasi. Adanya integrasi ini sangat penting untuk dipastikan oleh perusahaan, karena setiap bagian dari perusahaan tidak bisa berjalan secara terpisah, setiap bagian merupakan kesatuan yang berjalan secara

berkesinambungan. Setiap fungsi dalam fungsional perusahaan, serta masing-masing departemen, harus mengikuti strategi perusahaan dan bisnisnya. Karena seluruh aktivitas dalam perusahaan pasti berdampak dan mempengaruhi aktivitas yang lain.

Oleh karena itu, untuk menyusun strategi, harus dipastikan bahwa seluruhnya dapat terintegrasi dengan baik. Tidak mengherankan apabila pelaksanaan perekrutan yang ada di Inna Garuda mempertimbangkan saran dari masing-masing departemen yang membutuhkan, serta masukan dari departemen lain. Hal ini dikarenakan masing-masing departemen nantinya akan saling mempengaruhi, meskipun memiliki aktivitas yang berbeda.

“Kalau dari keterkaitan tersebut setiap departemen ada hubungan kerja ya. Misalnya sekarang perekrutan itu di Front Office yang fungsinya menjawab pertanyaan tamu, FO harus paham *product marketing* agar bisa menjawab pertanyaan tamu, jangan sampai dia menyampaikan yang salah-salah. Begitu pula dengan departemen lainnya, saat pengantar tamu mengantarkan tamu ke kamarnya tapi dia tidak memiliki *product knowledge* ini akan berpengaruh pada *image* hotel. Akan selalu ada keterkaitan dengan semua departemen.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Tentu saja iya, karena *turn offering* nya rendah kita merekrut dari OJT tadi. Kami dari HRD sudah melaksanakan monitoring briefing, memonitor sambil *briefing*, masukan-masukan dari departemen lain. Waktu training sudah maksimal kami ya. Jadi output setelah di rekrut bisa sudah sesuai dengan harapan kita.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“tentunya iya karena rekrutmen itu sendiri akar pertama kali rekrutmen data pertama kali ada di kami di SDM di divisi HRD tapi ketika ada kebutuhan-kebutuhan yang muncul dari divisi atau departemen dan departemen itu di ajukan pada HRD...” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)

Apabila strategi dalam perusahaan tidak terintegrasi baik secara vertikal maupun horizontal, maka aktivitas perusahaan akan terganggu, karena adanya hubungan saling ketergantungan antara aktivitas yang satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu integrasi strategi menjadi sangat penting, agar perusahaan mampu mencapai tujuan dan targetnya.

#### 4.4 Diskusi Hasil

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. Dalam merumuskan formulasi strateginya, Inna Garuda membagi strategi perusahaan menjadi tiga, yaitu strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi fungsional.

Dalam merumuskan strateginya, penulis menemukan beberapa keunikan antara lain yaitu Inna Garuda menggunakan sistem terpusat atau sentralisasi, di mana keputusan mengenai strategi dan standar operasional prosedur atau SOP dirumuskan melalui aktifitas formal yang dilaksanakan oleh *general* manajer dan direksi. Strategi yang telah disusun kemudian akan diterapkan sesuai dengan yang telah disepakati oleh kantor pusat pada seluruh perusahaan yang tergabung dalam PT.HIN, termasuk Hotel Inna Garuda. Seluruh aktivitas perusahaan akan mengacu pada SOP yang telah dibuat tersebut, apabila ada hal-hal yang perlu disesuaikan termasuk mengadakan perubahan, maka harus terlebih dahulu melaporkan ke kantor pusat untuk diputuskan. Keputusan dari kantor pusat ini bersifat mutlak, dimana Inna Garuda tidak dapat melanggar kebijakan yang telah dibuat, dan tidak dapat menetapkan kebijakan sendiri apabila tidak disepakati oleh kantor pusat yang pada umumnya melalui direksi.

Menurut Setyaningsih (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sentralisasi adalah seluruh wewenang terpusat pada pemerintah pusat. Daerah tinggal menunggu instruksi dari pusat untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah digariskan menurut UU. Menurut ekonomi manajemen sentralisasi adalah memusatkan semua

wewenang kepada sejumlah kecil manager atau yang berada di suatu puncak pada sebuah struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pemerintah sebelum otonomi daerah. Kelemahan sistem sentralisasi adalah di mana sebuah kebijakan dan keputusan pemerintah daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat sehingga waktu untuk memutuskan suatu hal menjadi lebih lama. Selain itu, kebijakan yang diambil oleh pemerintah terkadang berlawanan dengan nilai-nilai di suatu daerah tertentu.

Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Irwan (2012) menyatakan bahwa sentralisme berkaitan dengan generasi yang terbiasa dengan pemikiran mengenai pengelolaan pemerintahan dan politik yang sentralistik dan paternalistik. Generasi ini ditengarai tidak terbiasa berprakarsa, tidak terbiasa mengambil resiko untuk kepentingan rakyat; tidak terbiasa mengelola pembangunan tanpa instruksi, terbiasa mengelola pemerintahan dengan caracara KKN, dan seterusnya. Sistem politik yang sentralistik, bertentangan dengan demokrasi. Sistem ini menempatkan penguasa sebagai pihak yang paling utama. Semua hal yang dikerjakan harus seizin penguasa. Sistem politik didesain sedemikian rupa sehingga partisipasi rakyat di bidang politik seolah-olah berlangsung, padahal sesungguhnya yang terjadi adalah pemasangan hak-hak politik rakyat.

Hal ini sesuai dengan fenomena yang terjadi di Inna Garuda, di mana hanya orang-orang tertentu saja yang dapat berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, termasuk strategi perusahaan. Hanya *general manager* dan direksi yang terlibat dalam pembuatan kebijakan secara terpusat. Hal ini juga didasari latar belakang perusahaan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara atau BUMN yang pada umumnya memiliki kebijakan yang terpusat dan cukup rumit. Adanya sistem

sentralisasi ini membuat karyawan kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting didalam perusahaan termasuk perumusan strategi, sehingga mereka cenderung sekedar menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan instruksi dan SOP yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem sentralisasi ini dapat memunculkan beberapa dampak negatif antara lain yaitu munculnya korupsi, kolusi, dan nepotisme atau KKN di dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena penetapan kebijakan hanya diketahui oleh pihak-pihak tertentu sehingga lebih mudah untuk melakukan manipulasi karena tidak diketahui secara luas, dan tidak disepakati bersama dalam pembuatannya oleh keseluruhan karyawan.

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.

Hal tersebut selaras dengan pernyataan Abraham dkk (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, keputusan perekrutan secara efektif adalah berdasarkan pemeriksaan secara strategis, sistematis, terperinci, dan akurat. Penelitian ini menunjukkan bahwa dibutuhkan ketelitian dalam merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi serta pelaksanaan dari strartegi tersebut. Dalam melaksanakan perekrutannya,

Inna Garuda terlebih dahulu melakukan perumusan strategi yang disusun melalui berbagai proses tahap penyusunan strategi secara detail dan sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan perekrutan di Inna Garuda dapat dikatakan efektif.

Penulis juga menemukan kesamaan dengan pernyataan Anyim dkk (2012) pada penelitiannya 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.

Meskipun ada beberapa kesamaan dengan penelitian sebelumnya, penulis menemukan adanya perbedaan dengan pernyataan Kundu dkk (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, dengan persaingan antar perusahaan yang terus meningkat, perusahaan dituntut harus melakukan rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan area bisnisnya atau prioritas kompetitifnya. Ketika perusahaan ingin unggul pada “kualitas”, maka praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan harus mampu mendapatkan “orang” yang mempunyai mindset “kualitas” bukan ber-mindset “*low-cost*”.

Dalam penelitian yang dilakukan di Inna Garuda, penulis menemukan bahwa dalam perumusan strateginya, Inna Garuda memiliki fokus terhadap strategi *low cost* sebagai strategi bisnisnya. Meskipun Inna Garuda memperhatikan kualitas khususnya dengan memberikan pelayanan terbaik karena perusahaan bergerak pada bidang jasa, namun fokus utama perusahaan lebih diprioritaskan untuk melakukan penekanan terhadap biaya.



## **BAB V**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **PERENCANAAN STRATEGI REKRUTMEN**

##### **5.1 Pendahuluan**

Bab ini membahas temuan mengenai proses perencanaan rekrutmen yang terdapat di hotel Inna Garuda. Perencanaan merupakan kegiatan atau aktifitas persiapan yang dilakukan dengan merumuskan dan menetapkan keputusan tentang langkah-langkah penyelesaian masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan secara terarah pada satu tujuan organisasi. Sedangkan perencanaan rekrutmen 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.

Perencanaan merupakan proses yang sangat penting untuk diperhatikan sebelum melaksanakan perekrutan. Dengan adanya perencanaan perekrutan, perusahaan mengetahui kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan, sehingga mengurangi resiko kerugian akibat kekurangan atau kelebihan tenaga kerja di dalam perusahaan. Perencanaan ini juga menjadi pedoman dalam implementasi rekrutmen, sehingga dalam pelaksanaannya sesuai dengan harapan dan kebutuhan perusahaan.

Didalam bab ini penulis menemukan beberapa hal terkait dengan proses perencanaan rekrutmen SDM yang ada di Inna Garuda. Proses perencanaan diawali dengan pembuatan *mapping* atau pemetaan terhadap kebutuhan SDM di dalam

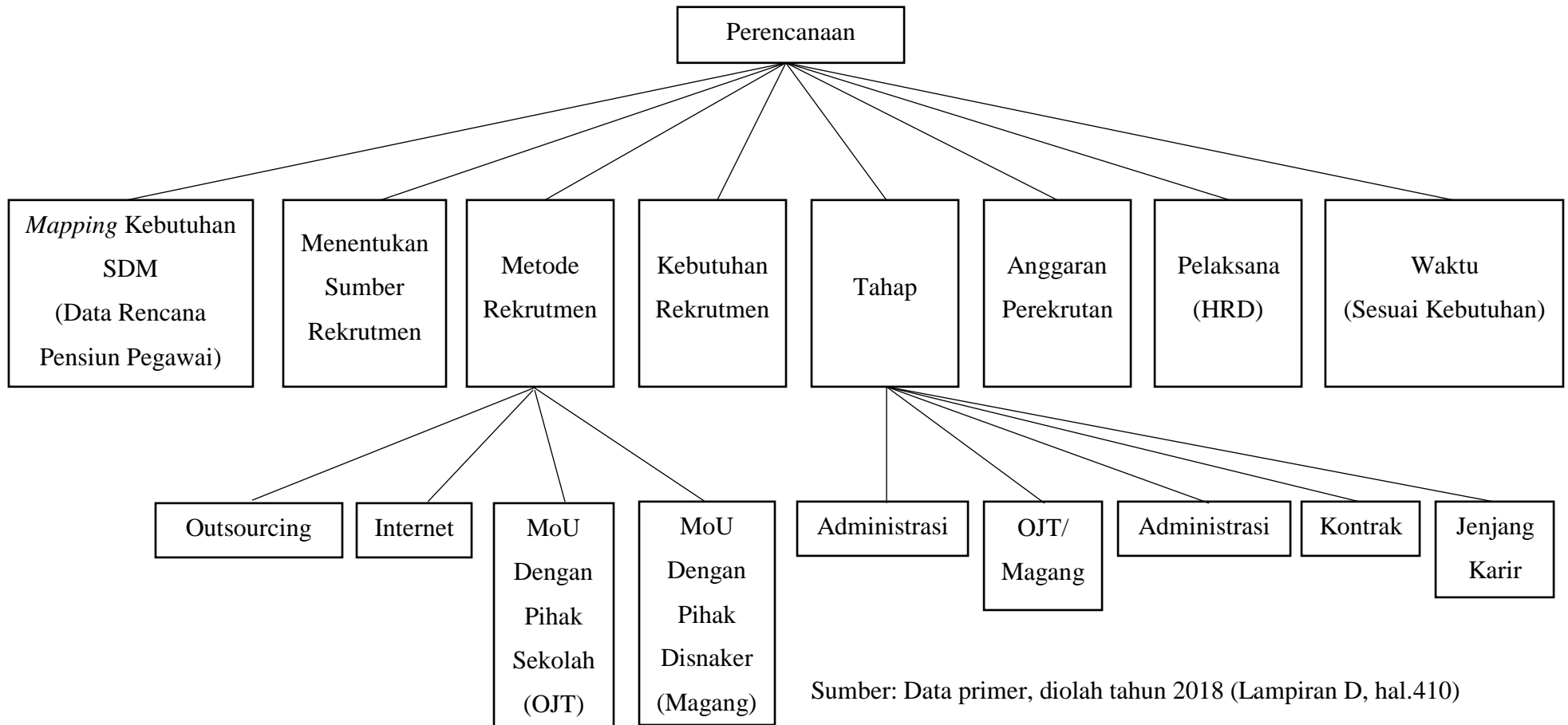
perusahaan. Pemetaan ini berkaitan dengan data rencana pensiun pegawai, dimana perusahaan sudah menentukan kapan akan ada karyawan yang keluar, sehingga sebelum ada posisi yang kosong perusahaan sudah melaksanakan perekrutan sebagai penggantinya. Pemetaan ini juga memuat gambaran jenjang karir karyawan di dalam perusahaan.

Setelah melakukan pemetaan kebutuhan SDM, langkah selanjutnya dalam proses perencanaan perekrutan yang disusun oleh Inna Garuda yaitu menentukan sumber rekrutmen. Inna Garuda memilih sumber internal dan eksternal sebagai sumber perekrutannya. Selanjutnya yaitu menentukan metode perekrutan yang akan digunakan. Dalam perencanaan rekrutmennya, Inna Garuda memilih untuk menggunakan beberapa metode rekrutmen yaitu *outsourcing*, internet, MoU atau bekerjasama dengan pihak sekolah untuk pelaksanaan program OJT, dan bekerjasama dengan pihak dinas tenaga kerja untuk pelaksanaan program magang di perusahaan. Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan rekrutmen yaitu menetapkan kebutuhan rekrutmen, kemudian menentukan tahap-tahap proses perekrutan. Dalam perencanaan rekrutmen ini, proses perekrutan dibagi menjadi beberapa tahap, dimulai dari tahap administrasi awal, pelaksanaan OJT atau magang, administrasi akhir, kontrak, dan jenjang karir. Langkah selanjutnya yaitu menentukan siapa yang akan melaksanakan perekrutan. Yang terakhir yaitu menentukan waktu yang tepat untuk melaksanakan rekrutmen.

**5.2 Ringkasan Hasil**

Ringkasan hasil yang berkaitan dengan perencanaan strategi rekrutmen SDM, dapat dilihat pada *display* berikut :

**Tabel 5.1 Perencanaan Strategi Rekrutmen SDM**



## 5.3 Temuan

### 5.3.1 Mapping Kebutuhan SDM

Dalam menyusun perencanaan, khususnya perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, langkah awal yang biasa diambil yaitu memetakan kebutuhan sumber daya manusia tersebut dalam suatu perusahaan atau organisasi. Pemetaan kebutuhan akan sumber daya manusia dalam perusahaan ini menjadi persoalan yang perlu diperhatikan serta disusun dengan teliti. Hal ini bertujuan untuk menghindari banyaknya resiko-resiko kerugian perusahaan akibat adanya kelebihan atau bahkan kekurangan tenaga kerja. Pemetaan ini biasanya sebagai bentuk antisipasi yang berhubungan dengan keluar masuknya karyawan dalam suatu perusahaan.

Hal ini juga dilakukan oleh Inna Garuda, yang mana melakukan pemetaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia sebagai langkah awal dalam penyusunan perencanaan perekrutannya. Sebelum melaksanakan proses perekrutan, Inna Garuda terlebih dahulu menyusun kebutuhan sumber daya manusia baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pemetaan ini biasanya disusun di dalam data rencana pensiun pegawai yang dapat dilihat pada lampiran di akhir bab penelitian ini. Data rencana pensiun pegawai ini merupakan dasar dalam melakukan perencanaan kebutuhan SDM di Inna Garuda, yang berisikan identitas dasar, serta tanggal pengangkatan, dan rencana pensiun dari masing-masing pegawai. Data ini sangat diperlukan sebagai pertimbangan siapa yang akan keluar dari perusahaan karena usia pensiun, kemudian siapa yang akan menggantikannya pada posisi tertentu, serta kapan perekrutan akan dilaksanakan untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.

Data rencana pensiun ini dibuat untuk jangka waktu lima tahun, akan tetapi tetap dilakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap kondisi diluar jangkauan perusahaan,

misalnya karyawan yang meninggal atau karyawan yang keluar dari perusahaan sebelum masa pensiun.

“Perencanaan strategi dari perusahaan terutama itu *eee...* tentunya menentukan apa sumber dari rekrutmen itu jadi sumber itu ada dari internal dan eksternal dari internal misalnya dari jenjang karir ataupun ada nanti melewati masa purna atau pensiun.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Di sebelum tahun berjalan. Misal untuk 2018, sebelum tahun *eh*, di tahun 2017 sudah dirumuskan. Kita untuk 5 tahun kedepan sudah tau siapa yang pensiun.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Pemetaan kebutuhan SDM ini juga dijadikan acuan Inna Garuda sebagai dasar dalam melakukan proses perekrutan, serta estimasi kebutuhan karyawan berdasarkan jumlah karyawan yang akan pensiun, dan siapa yang akan mengisi kekosongan posisi tersebut. *Mapping* kebutuhan SDM ini dibuat oleh HRD, untuk posisi-posisi dibawah level manajerial. Di Inna Garuda, setiap tahunnya kurang lebih ada 15 orang karyawan yang pensiun, sehingga sudah harus dipersiapkan penggantinya sesuai kualifikasi pada bidang tertentu. Untuk melakukan pemetaan terhadap kebutuhan SDM juga tidak terlalu sulit, karena mengacu pada jenjang karir yang berpatokan pada usia pensiun karyawan, serta *turnover* yang cukup rendah, sehingga kemungkinan kegagalan dari perencanaan hanyalah kondisi-kondisi diluar kendali perusahaan.

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

“Kalau yang pensiun itu kan satu tahun bisa ada 15 orang yang pensiun, bisa jadi Januari Februari kosong, tapi bulan Maret ada 2 orang atau 3 orang. Kita mengacu pada itu, pada mapping yang sudah dibuat.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Dalam pemetaan ini jumlah SDM yang dibutuhkan sudah dipertimbangkan secara matang oleh perusahaan, sebagai acuan untuk menentukan siapa yang akan pensiun,

posisi apa yang akan kosong, kapan waktu yang tepat untuk melakukan perekrutan, serta siapa saja yang akan direkrut untuk menggantikan posisi yang akan kosong tersebut. pemetaan ini bertujuan untuk mengurangi resiko terutama kerugian yang berkaitan dengan anggaran perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya pemetaan tersebut merupakan bentuk antisipasi agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, perusahaan lebih mengutamakan jenjang karir dalam perekrutannya. Posisi jabatan yang kosong nantinya akan digantikan oleh posisi dibawahnya sesuai dengan *record* karyawan tersebut di dalam perusahaan. Dalam *mapping* ini juga tidak sekedar membahas siapa yang akan naik untuk mengisi posisi yang kosong, akan tetapi pemindahan posisi juga dipertimbangkan, seperti siapa yang akan dipindah sementara untuk menggantikan posisi yang akan kosong, kemudian siapa yang akan menggantikan posisi sebelumnya, dan lain sebagainya.

“Kita sebetulnya mudah kalau untuk perencanaan SDM istilahnya dari HRD kan sudah tau ya, tahun ini akan ada berapa orang yang akan pensiun ada yang pindah kesana, itu sudah harus *dimapping* semua, jika sudah pasti baru dia tentukan perekrutan mau ngisi dari dalam sendiri atau dari departemen yang lain untuk mengganti itu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Itu *intern* ya. Kita akan tunjuk dari departemen yang lainnya, kita kan punya strategi juga, punya sistem dari kantor pusat yaitu pemetaan jejer. Ketika posisi ini pensiun atau pindah, kita sudah ada cadangan, melihat *record*, yang ada *mappingnya* juga.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Pemetaan seperti ini dilakukan untuk level atau posisi manajerial kebawah, sedangkan pemetaan kebutuhan SDM untuk posisi-posisi manajerial dilakukan di kantor pusat oleh direksi. Hal ini dikarenakan posisi-posisi manajerial membutuhkan keahlian khusus, untuk dapat bekerja secara profesional mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selain itu, level manajerial juga memiliki kualifikasi dan tanggungjawab yang lebih berat, sehingga untuk level-level ini perlu direncanakan

secara lebih matang. Perencanaan dilakukan oleh direksi dengan alasan bahwa direksi merupakan orang yang paling tepat untuk merencanakan sekaligus memilih, karena direksi memiliki wewenang dan keahlian dibidang tersebut. Untuk perencanaan kebutuhan SDM di tingkat manajerial ini juga disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing bisnis.

“Iya. Misal dibutuhkan ya, GM nya kan kontrak disini. Tapi yang milih direksi, kalau level manajer. Bukan disini, tapi nanti kalo engga seneng disuruh balik. Misal karyawan nolak gini gini, nanti dibalikin ke direksi.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Bisa jadi dari pusat sudah ada terus dimasukan kesini, ya karena kita ada direksi ya jadi bebas. Karena tanggungannya ke direksi. Dari level manajer kalau meeka yang menentukan boleh pusat menentukan. Kita ga bisa apa-apa lagi.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Kan kalau level atas yang merekrut adalah kantor pusat, jadi saya kurang begitu paham bagaimana sistem perekrutannya. Tapi sepengetahuan saya tidak ada karena orang direksi itu kan sudah ahli dibidang SDM nya juga.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

### **5.3.2 Menentukan Sumber Rekrutmen**

Dalam proses perencanaan perekrutan, hal yang tidak kalah penting untuk diperhatikan yaitu menentukan sumber rekrutmen. Sumber rekrutmen dibagi menjadi dua yaitu sumber perekrutan internal yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, dan juga sumber eksternal yang berasal dari luar perusahaan. Dalam merencanakan sumber perekrutannya, Inna Garuda menggunakan dua sumber, baik internal maupun eksternal, dengan prosentase kebutuhan yang berbeda. Perekrutan lebih condong kepada perekrutan secara internal, dengan prosentase 80%, sedangkan sisanya diekspos keluar.

Untuk perencanaan perekrutan juga ditangani sendiri oleh Inna Garuda, untuk posisi-posisi jabatan yang berkaitan dengan inti bisnisnya, yaitu pada bidang perhotelan. Untuk posisi atau bidang diluar inti bisnisnya, atau bidang-bidang tertentu

yang tidak dapat ditangani sendiri proses perekrutannya oleh perusahaan, maka proses perekrutan dialihkan kepada pihak lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Misalnya pada bagian *security*, perusahaan melakukan *outsourcing*, dengan melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam proses perekrutannya, sehingga perusahaan hanya menerima sesuai kebutuhan, tanpa perlu lagi merekrut maupun menyeleksi. Kemudian juga posisi seperti *MICE*, juga diekspos keluar, karena tidak ada magang maupun OJT di bidang tersebut. Perusahaan hanya melakukan perekrutan terbuka untuk umum, ketika memang ada kebutuhan perekrutan yang tidak mampu ditangani sendiri.

“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)

“Buka sendiri, tapi ya ga langsung dibutuhkan ini ini ini tapi ya kaya tadii, lewat *on the job*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Perencanaan sumber perekrutan secara internal, khususnya melalui jenjang karir banyak memberi keuntungan bagi perusahaan. Keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari adanya perekrutan secara internal ini antara lain yaitu perusahaan tidak perlu mengeluarkan banyak biaya untuk melakukan perekrutan, serta tidak perlu lagi banyak memberikan arahan kepada calon karyawan. Ini merupakan bentuk antisipasi perusahaan untuk menghindari beberapa resiko kerugian, dengan mengutamakan efektifitas dan efisiensi.

Selain itu, alasan perusahaan menggunakan sumber perekrutan secara internal yaitu karena *turnover* karyawan yang sangat rendah, sehingga kebutuhan perekrutan juga sangat sedikit. Kebutuhan perekrutan pada umumnya muncul ketika ada karyawan yang akan pensiun, sehingga ada kenaikan jabatan ataupun pemindahan



jabatan. Apabila Inna Garuda membuka perekrutan secara eksternal yang dieskpos ke publik, maka akan sangat banyak pelamar yang ingin bergabung. Sehingga Inna Garuda cukup selektif dalam perekrutannya, dengan mengutamakan SDM yang memiliki keahlian dan pengalaman pada bidang yang dibutuhkan. Selain itu, perekrutan ini dilakukan secara internal, karena masih banyak karyawan pada level bawah, bahkan karyawan sementara yang siap untuk mengisi posisi-posisi yang dibutuhkan sesuai kapasitas karyawan dan kebutuhan perusahaan.

“Iya, engga. Kalau dari 0 rugi, sekarang perusahaan ga ada yang mau dari 0. Maunya yang layak pake langsung *stt stt stt*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“...sekarang udah mulai pensiun, pensiun, pensiun. Kalo dibuka, *membludak* siapa mba yang ga *pengen* kerja disini. *Sak sepi-sepi ne hotel neng Jogja, mesti* terisi tempat disini. Karena tempatnya strategis.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“yang pertama tadi karena *turn offernya* rendah ya, dan yang dibuka untuk eksternal Cuma 20%, kita tanpa promosi aja udah banyak yang daftar gitu ya. apalagi promosi.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Sumber perekrutan internal di Inna Garuda pada umumnya berasal dari jenjang karir. Sedangkan untuk perekrutan secara eksternal, Inna Garuda bekerjasama dengan pihak lain seperti pihak sekolah untuk pengadaan OJT, pihak Disnaker untuk pengadaan magang, *outsourcing* untuk posisi jabatan diluar dari inti bisnis perusahaan, serta mengekspos keluar untuk posisi-posisi yang tidak ada pada magang maupun *training*, seperti pada posisi *MICE*.

### 5.3.3 Metode Rekrutmen

Pada perusahaan kecil-menengah, lowongan pekerjaan pada umumnya dilakukan dengan penyampaian secara langsung, tidak menggunakan media tertentu, atau dengan cara supervisor langsung mencari sendiri kandidat yang dicari untuk mengisi lowongan pekerjaan. Sedangkan pada perusahaan yang lebih besar, lowongan pekerjaan biasanya diumumkan dengan menulis lowongan tersebut pada media sosial

atau media lain sebagai metode atau cara perusahaan untuk melakukan perekrutan, misalnya dengan *outsourcing*, kerjasama, dan lain sebagainya. Dalam proses perencanaan perekrutannya, Inna Garuda menggunakan beberapa metode rekrutmen, antara lain yaitu *outsourcing*, perekrutan melalui media internet, MoU (*Memorandum of Understanding*) atau perjanjian kerjasama dengan sekolah, dan juga MoU dengan dinas tenaga kerja atau disnaker.

### ***Outsourcing***

Perekrutan dengan metode *outsourcing* dilakukan karena ada beberapa posisi yang tidak mampu ditangani sendiri oleh perusahaan, hal ini dikarenakan posisi-posisi tersebut merupakan posisi diluar dari inti bisnis perusahaan, yaitu perhotelan.

“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)

“kayanya sih kalo dilihat hitungannya itu, lebih efisien ya. Karena sekarang ada *outsourcing*. *Outsourcing* sebetulnya ini melindungi pekerja ya. Tapi juga menguntungkan pengusaha kan...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Inna Garuda bekerjasama dengan pihak lain untuk menangani perekrutan sesuai dengan spesifikasi yang diberikan Inna Garuda, atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Outsourcing* di Inna Garuda dilakukan untuk beberapa posisi seperti *security*, dan beberapa posisi lainnya diluar inti bisnis Hotel Inna Garuda. Hal ini juga dirasa menguntungkan perusahaan, karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan banyak waktu dan biaya untuk melakukan perekrutan terhadap posisi-posisi diluar bidangnya, sehingga diserahkan kepada pihak lain yang berkompeten, sehingga perekrutan lebih efektif dan efisien.

## Internet

Untuk beberapa posisi yang masih berada dalam lingkup inti bisnisnya, yang perekrutannya mampu ditangani sendiri oleh perusahaan, akan tetapi dalam proses magang atau OJT posisi tersebut tidak ada, maka Inna Garuda akan melakukan perekrutan dengan metode perekrutan melalui media internet. Metode perekrutan dengan menggunakan internet dapat memungkinkan perusahaan melakukan proses rekrutmen dengan efisien. Hal ini dapat diungkapkan karena perekrutan dengan menggunakan internet dapat menghemat biaya, cepat, dan dapat menemukan pelamar kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Metode perekrutan menggunakan media internet ini dilakukan untuk beberapa posisi seperti *MICE*, dan beberapa posisi lain yang memang dibutuhkan oleh perusahaan secara mendesak.

“Kalau di kami karena ada terutama ada asosiasi HRD, HRD *manager* jadi itu bisa di *expose* di situ itu keknya dari dari dari apa asosiasi HRD *manager* itu di *expose* ke ini ke media sosial.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

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

“Kalau Facebook sih kayaknya, di grup itu, masuknya paling. Kita kan ada Facebook, Twitter yang model-model sekarang itu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Dalam perencanaan perekrutannya, penggunaan media internet tidak dapat dihindari oleh Inna Garuda, hal ini dikarenakan media internet memiliki pengaruh yang sangat besar, dan dapat menyebar informasi secara lebih luas dan cepat. Media internet digunakan sebagai bentuk antisipasi adanya kebutuhan SDM mendesak, ataupun kebutuhan SDM yang tidak mampu di tangani oleh perusahaan, sehingga perekrutan diekspos ke luar. Inna Garuda memang tidak terlalu gencar menggunakan media internet, karena memang perusahaan jarang melakukan perekrutan secara terbuka. Perusahaan lebih fokus pada perekrutan secara internal, dan juga kerjasama dengan pihak lain, sehingga media internet yang dipilih hanya media standar seperti

*facebook*, tepatnya di *share* di akun asosiasi *Human Resource (HR)* yang nantinya juga akan di *share* ke media sosial lain oleh pihak-pihak yang bekerjasama dengan asosiasi HR tersebut.

### **MoU dengan pihak sekolah**

Selain metode *outsourcing* dan internet, media lain yang digunakan oleh Inna Garuda dalam perencanaan perekrutannya yaitu MoU atau perjanjian kerjasama dengan sekolah, maupun perguruan tinggi. Sekolah-sekolah yang dipilih biasanya Sekolah Menengah Kejuruan atau SMK, di bidang perhotelan, pariwisata, dan beberapa bidang lain yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan perjanjian ini dengan tujuan untuk menjalin kerjasama yang saling menguntungkan, sehingga siswa memperoleh ilmu dan dapat menyelesaikan tugas praktek yang diberikan oleh sekolah sesuai dengan bidangnya, sedangkan perusahaan memperoleh keuntungan dengan mendapatkan SDM sementara untuk melakukan *on the job training (OJT)* atau praktek kerja lapangan (PKL), dengan hanya memberikan imbalan sekedarnya.

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

“Kalau magang itu lebih kaya penempatan kerja, OJT itu lebih ke pelatihan kerja. Itu menurut saya sih mba. Kalo OJT itu dari sekolah-sekolah *gitu sih*, anak SMK biasanya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Sumber lain mungkin yang dekat-dekat sini. Dari sekolah-sekolah pariwisata, paling engga dia sudah paham lah bagian-bagian hotel, jadi kita tinggal memoles, ga perlu ajarkan dari 0.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Untuk dapat melaksanakan OJT maupun PKL, pihak sekolah memang dituntut untuk terlebih dahulu membuat MoU dengan perusahaan, sehingga ada kesepakatan yang jelas, dan tidak merugikan kedua belah pihak. Tidak semua permohonan

kerjasama diterima oleh perusahaan, ketika permohonan kerjasama tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan baru membuat MoU dengan pihak sekolah yang mengajukan permohonan kerjasama tersebut. Ada beberapa sekolah yang bekerjasama dengan Inna Garuda, dan masing-masing sekolah memiliki kuota yang berbeda-beda bagi calon peserta OJT atau PKL, sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan juga memiliki spesifikasi yang diserahkan kepada pihak sekolah, dan meminta rekomendasi untuk calon peserta OJT maupun PKL di Inna Garuda, sehingga perusahaan tidak benar-benar membimbing dari awal.

“...dari sekolah, pertama dari sekolah karena sekolah juga dituntut mempunyai MoU dengan penyelenggara OJT dan dari kami juga di olah oleh HRD manajemen *eee...* kalau itu memang bisa di buat untuk apa untuk kerja sama dengan kami kedepannya kita *eee...* ACC untuk bekerja sama.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“...jadi yang pertama memang beberapa sekolah sudah mempunyai apa MoU dengan kami sehingga itu ada koutanya, ada koutanya katakanlah misalnya tahun ini koutanya untuk sekolah si A tiga orang misalnya kami kami kami bagi juga barang kali ada sekolah lain yang belum punya MoU dengan kami yang yang yan apa yang melamar untuk jadi OJT disini yaa kita seleksi dengan kualifikasi.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Kita biasanya minta rekomendasi dari dosennya, mahasiswa yang *capable* yang mana? coba ini dipanggil untuk magang dulu, kita lihat dulu kerjanya gimana.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

### **MoU dengan pihak Dinas Tenaga Kerja**

Selain adanya MoU dengan pihak sekolah, Inna Garuda juga memiliki MoU atau bekerjasama dengan pihak dinas tenaga kerja atau disnaker. Kerjasama ini ditujukan untuk program magang, bagi calon pekerja yang memang sudah dibekali keterampilan dan siap untuk bekerja. Sama halnya dengan program OJT, pihak Inna Garuda juga memiliki spesifikasi khusus untuk calon peserta magang. Spesifikasi ini merupakan ciri-ciri calon peserta magang yang dibutuhkan oleh Inna Garuda,

misalnya dari standar tinggi badan, ijazah pendidikan terakhir, dan persyaratan lain untuk dapat diterima sebagai peserta magang.

“...kalau magang itu dari Disnaker. Soalnya magang itu pelatihan-pelatihan siap bekerja gitu.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“*eee...* kalau magangnya tadi bekerjasama kami dengan disnaker...” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Itu karena kita bekerja sama dengan disnaker maka kita minta personally perform tertentu, misal tingginya sekian. Karena memang untuk magang ini tidak ada persyaratan ijazah atau apa, memang harus masuk ke industri ada pendidikan 1 bulan kemudian dimasukkan ke bagian masing-masing sesuai kebutuhan disitu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Peserta magang yang telah diseleksi oleh pihak disnaker sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh Inna Garuda ini kemudian diseleksi kembali oleh pihak perusahaan. Penilaian yang dilakukan oleh perusahaan cukup ketat, mulai dari sikap para peserta magang, hingga kinerjanya. Sehingga ketika peserta telah selesai melakukan magang, perusahaan memiliki data yang merupakan catatan kinerja para peserta selama melakukan magang di Inna Garuda. Data ini yang nantinya dijadikan patokan perusahaan untuk melakukan perekrutan, dengan menawarkan lowongan pekerjaan bagi peserta magang yang telah selesai melaksanakan magangnya.

Peserta yang dipilih merupakan peserta yang memiliki performa terbaik selama magang di Inna Garuda. Tidak semua peserta magang kemudian dapat diterima menjadi karyawan di Inna Garuda, hanya yang memiliki standar yang sesuai dengan kebutuhan dan penilaian perusahaan yang akhirnya dapat bergabung. Proses perekrutan dilakukan ketika perusahaan membutuhkan tambahan pekerja, atau ada posisi yang kosong. Proses perekrutan juga tetap melalui prosedur secara terstruktur, mulai dari kembali memasukkan lamaran pekerjaan, melampirkan berkas-berkas

administrasi, dan lain sebagainya, sesuai dengan persyaratan yang telah diberitahukan oleh pihak perusahaan.

“Dari sekian banyak kita kan punya catatan bahwa si A si B ini kinerjanya bagus, sehingga kalau sudah selesai nanti akan ditawarkan. Misal ada 3 kandidat dan kita butuh 1, ya akan diambil 1.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“tapi kita juga punya penilaian selama magang itu kita nilai kalau kinerjanya bagus dan kualifikasinya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh kami dan oleh kebutuhan di departemen yang kami butuhkan yaa kami sebenarnya itu.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

### 5.3.4 Kebutuhan Rekrutmen

Setelah merencanakan sumber dan metode perekrutannya, langkah selanjutnya yang dipilih oleh Inna Garuda yaitu menetapkan kebutuhan rekrutmen. Penetapan kebutuhan ini mengacu kepada pemetaan kebutuhan sumber daya manusia yang telah direncanakan oleh perusahaan sebelumnya. Dalam pemetaan tersebut sudah jelas tertera siapa saja karyawan yang akan pensiun, berapa karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi suatu posisi jabatan tertentu, siapa yang akan menggantikannya atau mengisi posisi tersebut, dan kapan perekrutan akan dilaksanakan. Setiap departemen pada umumnya menyampaikan kebutuhan sdm di departemennya kepada pihak HRD, yang kemudian oleh HRD disesuaikan dengan pemetaan dalam perencanaan, pada proses perekrutannya.

“...kalau terkait dengan menentukan kebutuhan... setelah menyadari sumbernya internal sama eksternal tentunya kebutuhan kami karena *eee...* apa dari *mapping* karyawan yang ada mau pensiun sehingga kebutuhan dari departemen tertentu yang di ajukan ke kami itu sebagai acuan pertimbangan untuk perekrutan juga.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“itu sesuai dengan kebutuhan setiap departemen, jadi ada beberapa departemen yang ada butuh ini, butuh ini, baru dilaporkan baru tenaga personalia.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Untuk peraturan atau Standar Operasional Prosedur atau SOP mengenai kebutuhan rekrutmen di Inna Garuda, sudah ditetapkan oleh direksi atau kantor pusat,

tetapi tetap meringkas dari kebutuhan dari masing-masing departemen yang ada dalam perusahaan, sesuai dengan kebutuhan departemen tersebut. Dalam perencanaan kebutuhan perekrutannya, perusahaan mengajukan rancangan kebutuhan pengangkatan karyawan kepada kantor pusat. Kebutuhan ini umumnya berkaitan dengan jumlah karyawan yang akan pensiun, sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing unit atau departemennya, maka dilaporkan apakah dibutuhkan jumlah tenaga kerja sesuai dengan jumlah karyawan yang akan pensiun, atau bahkan lebih. Rancangan ini juga merupakan kebutuhan masing-masing departemen, dan berdasarkan *mapping* kebutuhan SDM. Setelah diajukan, rancangan ini dihitung dan dipertimbangkan secara matang terlebih dahulu, apakah perusahaan benar-benar memiliki kebutuhan perekrutan atau tidak, baru kemudian dapat merancang proses perekrutannya.

“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)

“HRD *haha..* nanti ada daftar diajukan ke pusat, ini hotel Ina Malioboro mau mengangkat karyawan tetap segini pak. Nantikan dari sana itu kan pasti dihitung dulu SDM nya gimana di INA itu, apakah benar-benar membutuhkan karyawan tetap atau tidak dan sebagainya, prosesnya lama mba.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“kita hanya menginformasikan saja. Asal kita tidak lepas dari *role* tadi, misal yang pensiun 15 ya kita lapor 15. Kalau misal butuh tambahan lebih dari itu ya kita baru informasikan ke kantor pusat. Karena dari pusat kan yang perlu dilaporkan yang pensiun sekian dan yang masuk sekian. Tapi untuk wewenang perekrutan dan lain-lain itu dari unit masing-masing.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Dalam merencanakan kebutuhan rekrutmen, pemetaan rencana pensiun pegawai menjadi patokan perusahaan. Perusahaan dapat menganalisis kebutuhan tenaga kerja melalui data pegawai yang akan pensiun, kapan mereka akan pensiun, berapa jumlahnya, semua sudah ditetapkan, sehingga sebelum masa pensiun, perusahaan sudah harus merencanakan kebutuhan tenaga kerja untuk melakukan perekrutan.



Kebutuhan ini didasari oleh berapa jumlah pegawai yang akan pensiun, sehingga perusahaan mengetahui berapa tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengisi posisi jabatan yang akan kosong tersebut, dan melakukan antisipasi perekrutan sebelum waktu pensiun seperti yang tertera pada *mapping*. Perusahaan juga memiliki rasio jumlah pekerja yang dibutuhkan, sehingga perencanaan kebutuhan mengacu pada rasio dan pemetaan yang telah dibuat sebelumnya.

“iya karena ada yang pensiun, kebanyakan karena pensiun.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“ya kalau waktu tadi sudah di *mapping* keliatannya di bulan mei kita butuh ini butuh ini ada yang pensiun dua orang katakan kan kita sesuai kan dengan waktu di *mapping*.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“...kami kan ada apa ada rasio pekerja.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Kebutuhan perekrutan di Inna Garuda direncanakan sebagai bentuk antisipasi terhadap hal-hal diluar jangkauan perusahaan, misalnya ketika ada karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan sebelum masa pensiun. Dalam kondisi seperti ini, maka perusahaan harus memiliki sumber daya manusia untuk menggantikan posisi yang kosong tersebut. Akan tetapi, kebutuhan perekrutan di Inna Garuda tidak terlalu besar, dikarenakan latar belakang Inna Garuda yang merupakan BUMN, sehingga memiliki persyaratan yang sangat ketat, yang membuat karyawan tidak mudah untuk keluar masuk perusahaan. Tingkat *turnover* karyawan yang sangat rendah ini membuat perusahaan jarang membutuhkan untuk melakukan perekrutan, dan lebih memilih perekrutan secara internal melalui jenjang karir.

“Iya jarang kita yang keluar masuk, keluar masuk itu, jarang. Karena kita masuk BUMN, jadi persyaratannya ketat. Beda kalau swasta ya, kalau swasta bisa itu keluar masuk. BUMN itu susah, kan regulasinya harus dari kantor pusat dulu juga.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Ya karena SDM nya kurang, karena begini mbak, *ee..* jadi untuk batu loncatan kebanyakan teman-teman saya. Jadi begitu *dateng* di terima, terus di sini 1-2 tahun dia masuk ke pramugari.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Adanya kebutuhan perekrutan ini berdasarkan kebutuhan perusahaan. Inna Garuda merencanakan perekrutan sesuai dengan kondisi perusahaan. Perencanaan kebutuhan tidak dilakukan untuk semua posisi jabatan, hanya jabatan atau posisi-posisi tertentu saja yang memang membutuhkan tenaga kerja yang akan direncanakan untuk melakukan perekrutan. Sehingga untuk perekrutannya, tidak dilakukan secara menyeluruh, untuk seluruh bagian, hanya dilakukan sesuai dengan pemetaan, terhadap posisi-posisi yang akan kosong dan dibutuhkan tenaga kerja, sehingga perusahaan harus melakukan perekrutan sesuai dengan kebutuhan. Terkait dengan kebutuhan perekrutan, masing-masing posisi juga memiliki spesifikasi dan kebutuhan yang berbeda, misalnya standar pendidikan, dan jurusan-jurusan tertentu yang dibutuhkan perusahaan sesuai posisi dan bidang yang bersangkutan.

“ya tergantung yang dibutuhkan, misal FB yan seputar FB aja. *House keeping* ya *housekeeping*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“...untuk perekrutan itu kita, berdasarkan kebutuhan yang dari hotel terutama *ee..* apa saja bidang-bidang yang akan dikerjakan gitu ya. Kita butuh dari *Front Office* gitu ya, masalah penerimaan tamu,. Jadi perekrutan tidak menyeluruh kita lakukan, bagian-bagian saja, tidak menyeluruh direkrut.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Tidak, beda-beda biasanya untuk s1 pariwisata untuk *housekeeping*, untuk *frontline*, untuk marketing, kalau marketing itu biasanya dari HI...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

### **5.3.5 Tahap Perekrutan**

Untuk perencanaan tahapan perekrutannya, Inna Garuda memiliki beberapa langkah yang telah disusun secara terstruktur. Tahap perekrutan mengacu kepada SOP dan tidak melenceng dari standar dinas tenaga kerja. Tahapan ini dimulai dari adanya administrasi awal, kemudian pelaksanaan OJT atau magang, tahap

administrasi setelah OJT atau magang, kontrak, dan yang terakhir yaitu jenjang karir dalam perusahaan.

### **Administrasi awal**

Untuk tahapan administrasi sebelum proses OJT atau magang, ini merupakan proses pengumpulan berkas dan segala bentuk persyaratan yang dilakukan oleh para calon peserta OJT maupun magang, sesuai dengan spesifikasi dan kebutuhan perusahaan. Administrasi ini dilakukan sebagai syarat untuk dapat melakukan OJT maupun magang di Inna Garuda. Tahap administrasi ini disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing unit, tanpa melenceng dari SOP yang telah ditetapkan oleh kantor pusat sebelumnya, sebagai pedoman dari seluruh kegiatan yang akan dilakukan didalam perusahaan.

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

“SOP memang dari kantor pusat, tapi juga *ee..* jika ada kebutuhan dari unit itu memang ada target dan kompetensinya itu memiliki standar lain dan tidak jauh dari SOP kantor pusat, tak apa.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

### ***On the Job Training dan Magang***

Setelah lolos tahap administrasi, kemudian para calon peserta magang maupun OJT baru diperkenankan untuk melaksanakan magang atau OJT di Inna Garuda, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan magang ini merupakan program dari dinas tenaga kerja, sedangkan pelaksanaan OJT pada umumnya merupakan persyaratan kelulusan bagi para siswa dari pihak sekolah, khususnya SMK. Pelaksanaan magang maupun OJT tersebut, dilakukan selama enam bulan di Inna Garuda, dan diawasi oleh pihak perusahaan untuk diberi penilaian. Perusahaan memiliki data dari kinerja setiap peserta magang maupun OJT.

“...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)

### **Administrasi akhir**

Setelah selesai melaksanakan proses magang maupun OJT, biasanya perusahaan menghubungi para peserta yang dianggap memiliki kinerja dan sikap yang baik selama melaksanakan OJT ataupun magang di Inna Garuda, untuk melamar dan bergabung menjadi karyawan di perusahaan. Sebelumnya, perusahaan telah memiliki data mengenai penilaian hasil kinerja para peserta magang maupun OJT selama menjalankan tugasnya di Inna Garuda. Dari *database* ini kemudian Inna Garuda menghubungi pihak yang bersangkutan, yang dirasa berkompeten untuk melamar, sesuai dengan kebutuhan perekrutan di perusahaan. Inna Garuda juga memiliki standar terkait dengan calon karyawan yang akan bergabung dalam perusahaan. Standar ini umumnya berkaitan dengan kompetensi, pengalaman, tingkat pendidikan, penampilan, postur dan tinggi badan, serta adanya persyaratan telah mengikuti OJT maupun magang di Inna Garuda. Tak hanya standar perusahaan saja, pemerintah juga memiliki aturan yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja.

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

“Kalau standar itu kan berkaitan dengan kompetensi, pengalaman dan tingkat pendidikan atau pernah OJT. Kalau peraturan dari pemerintah itu sendiri, tenaga kerja itu harapannya cuma sesuai dengan kesehatan dan keselamatan kerja.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Ya jelas beda, kalau yang swasta kan yang punya hotel masukin tetangganya aja bisa. Kalau disini kan ada sistemnya, harus ada ijazahnya minimal ini, pengalamannya ini, postur tubuh, tinggi, penampilan, ini betul-betul, kalo swasta mah, bersaudara aja bisa masuk.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Proses perekrutan tetap melalui prosedur terstruktur, yakni menyelesaikan administrasi setelah melaksanakan OJT maupun magang, administrasi ini seperti membuat surat lamaran pekerjaan yang ditujukan pada Inna Garuda, CV, foto, sertifikat pendukung, dan persyaratan lainnya sesuai dengan aturan perusahaan. Peserta tidak semata-mata langsung diterima oleh perusahaan, meskipun selama magang atau OJT kinerjanya dianggap baik oleh perusahaan, mereka tetap harus mengikuti syarat serta tahapan sesuai dengan prosedur perekrutan.

“Tetap daftar lagi, tetap ngikutin prosedur gitu loh. Kalau langsung masuk itu kaya KKN *gitu loh*. Selundupan, tetap buat cv, surat lamaran dan interview.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“tahapanya terutama kalau tadi dari interen yaa kita mengenal *assessment* untuk *eee* apa untuk karyawan yan memiliki level-level tertentu untuk dari eksternalnya...untuk tahapanya hmm yaa kami minta secara administrasi untuk mengirimkan apa *eee* surat lamaran CVnya trus sertifikat-sertifikat yang dia *eee* punyai untuk kopetensi yang memang di butuhkan oleh kami.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Ya SOP aja, kan nanti dikasih, peraturan perusahaan lah. Standarlah, ijazah, CV. Ini lebih ke, kadang di foto bagus, *iya to?* telpon aja suruh sini, bener ga gini *cassingnya*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Untuk perekrutan secara eksternal yang diekspos keluar, juga memiliki standar dan persyaratan yang harus dipenuhi, khususnya persyaratan administrasi, dan juga beberapa ketentuan lainnya, seperti latar belakang pendidikan yang sesuai dengan posisi jabatan yang dibutuhkan, pengalaman di bidang yang dibutuhkan oleh perusahaan, kesehatan, sikap yang baik, tinggi badan, penampilan, dan persyaratan lainnya.

“Dan ketika seleksi dari luar tersebut, kita tentu menyeleksi administrasi dulu. Artinya administrasi yang memang berkaitan dengan kebutuhan kami yang sesuai dengan *background*, yang ada di siswa tersebut. Kemudian pengalaman juga, tentunya kita akan memanggil dan melaksanakan tes interview.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Ya kayak persyaratan biasa kan, kesehatan jasmani, berkelakuan baik, standar lah, cuma disini mungkin minimal tinggi jarak 160, misalnya untuk yang dibutuhkan di depan. Penampilannya oke, kan buat *Front*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

### **Kontrak**

Setelah tahap administrasi dan seluruh persyaratan pelamar terpenuhi, serta pelamar diterima sebagai karyawan di Inna Garuda, maka tahap selanjutnya yaitu membuat kesepakatan kontrak kerja antara perusahaan dengan karyawan baru. Seluruh berkas administrasi dan persyaratan akan diperiksa oleh pihak perusahaan selama beberapa minggu, untuk kemudian mempertimbangkan siapa yang akan diterima untuk menjadi karyawan di Inna Garuda. Setelah berkas dan semua persyaratan diperiksa, perusahaan memberitahukan apakah pelamar dapat mengikuti tahap selanjutnya untuk wawancara dan seleksi agar dapat bergabung dengan perusahaan karena seluruh persyaratan yang dibutuhkan sudah dipenuhi, atau belum dapat bergabung karena beberapa prosedur masih terbengkalai.

Setelah diterima sebagai karyawan, maka perusahaan membuat kontrak perjanjian berisi kesepakatan kedua belah pihak, kontrak tersebut pada umumnya berisi aturan yang mengikat yang berisi hak dan kewajiban karyawan yang apabila dilanggar memiliki konsekuensi. Di dalam kontrak tersebut berisi berbagai macam ketentuan seperti gaji, waktu bekerja, deksripsi pekerjaan, dan lain sebagainya. Semua pekerja yang bergabung dengan Inna Garuda memulai karir dari jenjang yang paling dasar, yaitu level *casual* atau *basic*. Para karyawan juga melewati tahap familisasi atau pengenalan terhadap berbagai bidang-bidang di Inna Garuda. Pengenalan ini identik dengan pemindahan posisi di dalam perusahaan.

Karyawan ditempatkan pada suatu posisi jabatan selama tiga bulan, kemudian dipindahkan ke posisi yang lain dengan waktu yang sama, sampai beberapa posisi

dengan tujuan untuk pengenalan sekaligus mengukur kinerja karyawan tersebut. Jika selama tiga bulan pertama kinerjanya dianggap baik, maka kontrak akan dilanjutkan, kemudian dipindahkan lagi pada posisi lain selama tiga bulan, jika kinerja dianggap masih baik, maka kontrak diperpanjang, begitu seterusnya, jika sampai enam bulan kinerja karyawan masih baik, dan departemen tersebut cocok, maka dibuatkan kontrak yang selanjutnya. Familisasi ini juga bertujuan untuk menemukan keahlian sebenarnya dari masing-masing karyawan. Dengan adanya pemindahan di beberapa posisi jabatan, maka dengan data hasil penilaian yang ada, perusahaan akan mengerti posisi unggul karyawan dengan kinerja terbaik berada pada posisi yang mana di dalam perusahaan.

“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)

“Kita biasanya orang itu sudah dipindah kesana kita lihat 3 bulan mba. Kalau 3 bulan bagus baru bisa diperpanjang lagi. Istilahnya familisasi, kalau familisasinya bagus baru perpanjang lagi. Kalau memang 6 bulan bagus, gimana departemen cocok, baru dibikin kontrak.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

### **Jenjang Karir**

Setelah melalui berbagai tahapan perekrutan, tahapan terakhir yaitu jenjang karir. Jenjang karir merupakan proses perekrutan secara internal, yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Di Inna Garuda, jenjang karir dibagi menjadi beberapa level. Semua karyawan pada mulanya berada pada posisi atau level *basic* atau casual, kemudian ketika memenuhi standar dan ada karyawan yang pensiun serta perusahaan membutuhkan perekrutan, maka karyawan tersebut akan naik ke level selanjutnya yaitu pada level casual tetap, kemudian naik ke kontrak, baru menjadi karyawan tetap.

Proses jenjang karir di Inna Garuda memang membutuhkan waktu yang cukup lama, dikarenakan masih terpatok pada karyawan-karyawan lama yang belum pensiun, sehingga belum ada posisi yang kosong yang bisa digantikan. Dengan adanya jenjang karir dan familisasi, diharapkan karyawan menjadi lebih semangat dan tidak jenuh. Hal ini juga merupakan strategi perusahaan untuk mengurangi *turnover* karyawan.

“Ada, kalau jenjang karir gitu.” (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)

“kalau misalnya internal tadi itu kita *mapping* juga seperti itu jadi ada *assessment* sendiri untuk...jenjang karir tersebut.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Perekrutan secara internal melalui proses jenjang karir ini dilakukan ketika ada karyawan yang pensiun dan terdapat posisi jabatan yang akan kosong. Selain itu, kinerja juga mempengaruhi kenaikan jabatan karyawan. Inna Garuda pada umumnya sudah memiliki pemetaan siapa saja yang akan dicalonkan untuk menduduki suatu posisi tertentu pada level di atasnya, ketika posisi tersebut kosong karena karyawan yang pensiun. Hal ini dipetakan berdasarkan penilaian kinerja karyawan selama bekerja di perusahaan. Ketika kinerja karyawan bagus, dan sampai perusahaan membutuhkan perekrutan kinerjanya masih baik, maka karyawan tersebut akan dinaikan jabatannya pada level yang lebih tinggi untuk mengisi kekosongan posisi.

Perekrutan dimulai dari level casual yang dibagi menjadi tiga yaitu *casual on call*, *casual tetap*, dan *casual kontrak*. Level casual ini memperoleh imbalan sesuai dengan upah minimum kota/kabupaten (UMK). Pertama karyawan berada pada posisi *casual on call*, yang mana hanya bekerja ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan atau bantuan. Kemudian baru casual tetap, dimana karyawan sudah memiliki jam kerja yang terjadwal tetapi dengan hari kerja yang tidak penuh dalam



tiap bulannya. Selanjutnya casual kontrak, dimana karyawan memiliki jam kerja yang sama dengan karyawan kontrak, dengan fasilitas yang lebih baik dibanding casual tetap, akan tetapi fasilitas-fasilitas yang diperoleh tidak lebih unggul jika dibandingkan dengan karyawan level kontrak. Setelah itu naik lagi pada level kontrak, bisa beberapa kali kontrak tergantung kebutuhan perusahaan, baru kemudian bisa menjadi pegawai tetap, yang memiliki berbagai fasilitas termasuk tunjangan pensiun.

“Itu dari kinerja, jadi misalnya dari awal perekrutan kita masih dikategorikan di *casual*, itu artinya seperti dari loker gitu, tapi honorariumnya pengendaliannya masuk pada UMK. Tetap dipantau dan dinilai, setelah itu baru dinaikan pada karyawan kontrak. Itu sudah ada ikatan dan mendapatkan hak-hak yang sudah dituliskan disitu. Setelah itu kinerja lagi, baru jadi karyawan tetap.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Kalau jangka pendek itu kan istilahnya apa ya, nanti diambil dari tenaga *casual*, kalo jangka panjang itu kan nanti *casual* dulu, nanti baru kontrak, kalo yang jangka panjang itu, kontrak baru pegawai tetap.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“prosesnya itu dari *casual* dulu kan mba, biasanya itu *casual* dulu, *on call*, dari *on call* kan kita bisa liat dulu gimana kinerja si anak itu. Misal nanti memang bagus, nanti dia disuruh masukin lamaran gitu, bisa ditawarkan, udah ada itu ga? misal kalo memang ada lowongan ya. Terus nanti direkrut menjadi ke *casual* tetap terus ke *casual* kontrak lalu ke *staff* kontrak.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Nah iya itu, kan ada *casual-casual* kebanyakan ga langsung buka, jadi kaya nyimpen bibit *gitu loh mba*, jadi tahun ini ada yang ini, jadi udah *diincer*, dijagokan ini, sampai besok itu mencapai kriteria yang diharapkan ga, kalo iya berarti yaudah dinaikin jabatannya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Semua perekrutan dimulai dari level *basic* atau *casual*, kecuali untuk level *staff* ahli pada kantor pusat, maka kantor pusat sendiri yang melakukan perekrutan dengan jenjang karir yang berbeda. Pada level *casual*, karyawan berada pada posisi masa percobaan, ketika kinerjanya baik maka karyawan akan dinaikkan pada level di atasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan, tetapi apabila kinerjanya buruk maka karyawan akan diberhentikan.

“Ya, kan ada masa percobaan, dibahas kami yaa pekerja *casual* itu ya. Itu diawal sudah disampaikan, kalau tidak sesuai target, tidak sesuai dengan harapan kita, maka akan kita PHK.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Semua perekrutan yang dilakukan di unit itu memang levelnya dari level *basic*, bisa jadi kalau di kantor pusat, untuk level staf-staf ahli yang ada disana, kantor pusat sendiri yang lakukan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Untuk bisa menjadi pegawai tetap, karyawan harus melewati kontrak terlebih dahulu, paling sedikitnya dua kali kontrak. Pada umumnya satu kali kontrak berjalan selama dua tahun. Perusahaan dapat melakukan beberapa kali kontrak, bahkan tidak menngakatnya menjadi pegawai tetap setelah beberapa kali kontrak. Hal ini didasari oleh kebutuhan dan anggaran perusahaan. Untuk saat ini Inna Garuda sudah jarang mengangkat pegawai tetap. Inna Garuda lebih memilih untuk melakukan sistem kontrak. Hal ini juga dikarenakan masih banyak karyawan yang belum pensiun, sehingga belum ada posisi kosong untuk melakukan perekrutan melalui jenjang karir, sedangkan karyawan pada posisi dibawahnya masih menumpuk. Inna Garuda sangat berhati-hati untuk mengangkat karyawan tetap, karena takut apabila terjadi kelebihan jumlah tenaga kerja yang tentu saja merugikan perusahaan.

“Ya bisa pegawai tetap, tapi tetap melewati kontrak dulu 2 tahun. Nanti kalau mau dilamar nunggu dulu 2 tahun, setelah pegawai tetap boleh, kan gitu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Iya itu, harus karyawan kontrak dulu selama minimal 2 kali kontrak nanti selanjutnya kebijakan manajemen lagi itu.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“kayanya karyawan tetap itu tepatnya saat pendaftaran pertama dulu hotel ini berdiri dan sekarang ini tepatnya kalau memang sudah banyak yang pensiun, itu mungkin nanti tahun 2021 banyak yang pensiun. Itu mungkin diadakan karyawan tetap. meskipun nanti pertahapannya tetap melalui kontrak dulu, 2 tahun, 2 tahun, 2 tahun.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Selama belum ada kebutuhan perekrutan, maka perusahaan belum berani mengangkat karyawan tetap. Karyawan akan terus berada pada level kontrak, sampai

ada kebutuhan karyawan untuk mengisi posisi menjadi karyawan tetap, yang pada umumnya disebabkan adanya karyawan lama yang pensiun. Ketika memang perusahaan masih membutuhkan maka satu bulan sebelum kontrak habis, kontrak tersebut akan diperpanjang. Akan tetapi kalau perusahaan sudah tidak membutuhkan, maka satu bulan sebelum kontrak habis diberitahukan untuk berhenti bekerjasama. Selain alasan kebutuhan, sistem kontrak juga dianggap lebih efisien, terlebih adanya pergantian manajemen yang menekankan pada efisiensi, sehingga pengangkatan karyawan menjadi semakin ketat. Adanya sistem kontrak ini dikatakan efisien karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan terlalu banyak biaya, dan juga tunjangan-tunjangan serta dana pensiun seperti yang diberikan kepada pegawai tetap.

“Kebutuhan sebenarnya, ya. Pegawai tetap sama yang *engga* itu kan kebetulan yang kontrak jadi tetap, otomatis, *yakan?* Tapi kalau belum ada kebutuhan ya selama itu masih di kontrak. Ya masih nunggu yang pensiun dulu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Karyawan kontrak itu kan kerjanya waktu tertentu ya mba. Di tanda tangan surat kerjasamanya 1 tahun 2 tahun nanti habis kontraknya, ya kalo memang dibutuhkan lagi, biasanya 1 bulan sebelum kontrak habis ya diperpanjang. Tapi kalo tidak dibutuhkan lagi, 1 bulan sebelum kontrak habis dikasih kayak surat pemberitahuan bahwa itu sudah berhenti bekerjasama dengan pihak ini.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Setelah ganti beberapa kali direksi itu, setelah digalakkan 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)

Jenjang karir ini tidak hanya sekedar kenaikan jabatan, tetapi juga ada familisasi atau pemindahan, kemudian ada penurunan, dan lain sebagainya. Inna Garuda memiliki penilaian kinerja sendiri untuk memetakan jenjang karir karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik bisa di promosikan pada level yang lebih tinggi. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang memiliki kinerja yang buruk bisa di

turunkan posisinya dengan cara dipindahkan pada hotel dengan kualitas yang lebih rendah dibanding Inna Garuda, tetapi masih berada dalam satu grup.

“*enggak*, kita tidak seperti itu, kita ada penilaian kerja sendiri untuk menentukan promosi ini untuk perekrutan itu sendiri.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Ga bisa, harus hotel yang satu grup. Naik jabatannya bisa dari promosi, statis dan *downgrade* juga ada. Kalau kualitasnya jelek, buang aja jauh sana gitu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

### 5.3.6 Anggaran Perekrutan

Dalam merencanakan anggaran perekrutannya, Inna Garuda memiliki anggaran sendiri untuk sumber daya manusia, yang biasanya disebut anggaran HR atau *Human Resource* yang nantinya dibagi kepada setiap fungsi sumber daya manusia, misalnya *training*, perekrutan, dan fungsi-fungsi lain dalam lingkup sumber daya manusia. Semua fungsi memiliki anggaran masing-masing, dan anggaran yang paling rendah dalam departemen sumber daya manusia, yaitu fungsi perekrutan. Hal ini dikarenakan Inna Garuda fokus menggunakan sistem perekrutan internal melalui jenjang karir dan perekrutan eksternal melalui kerjasama dengan pihak sekolah untuk OJT dan kerjasama dengan disnaker untuk magang, sehingga perusahaan tidak membutuhkan biaya yang besar untuk melakukan perekrutan. Perekrutan yang terpaksa diekspos keluar pun hanya melalui media internet sederhana, seperti *website* dan asosiasi *facebook*, sehingga perusahaan tidak perlu menguras biaya untuk menarik calon pekerja untuk bergabung dengan perusahaan.

“Itu semua sudah dimasukkan dalam anggaran khusus rekrutmen sendiri mba, biaya pendidikan, biayanya itu sudah.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Kalau SDM ada sendiri, dan *training* juga ada sendiri, tapi nanti memang ada totalnya menjadi *eee...* anggaran HR. Di HR ini sendiri ada banyak kegiatan, ada *training*, *legal officer* yang kaitannya...dengan MoU dengan pihak-pihak lain.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

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

### 5.3.7 Pelaksana Rekrutmen

Berkaitan dengan perencanaan pelaksana rekrutmen, Inna Garuda sepakat menunjuk HRD untuk melaksanakan proses perekrutan terhadap kebutuhan sumber daya manusia perusahaan. Setiap divisi pada umumnya menyampaikan kebutuhan tenaga kerja kepada HRD, termasuk jumlah dan spesifikasinya. Setiap divisi juga berhak untuk memberikan rekomendasi yang berkaitan dengan kebutuhan karyawan. Usulan dan rekomendasi tersebut ditampung oleh HRD, yang kemudian disusun perencanaan perekrutannya sesuai dengan pemetaan yang telah dibuat sebelumnya, dan juga kebutuhan serta kondisi perusahaan. Untuk level chief kebawah, perekrutan direncanakan ditangani oleh pihak HRD, sedangkan untuk level atas atau manajerial akan ditangani oleh kantor pusat.

“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)

“Kalau di level SDM itu HRD, terus untuk strategi dari General Manager pimpinan tertinggi di unit akan merumuskan dengan manajer-manajer yang lainnya. Itu misal strategi perusahaan semua turut andil dalam perumusan kebijakan tersebut. Jika yang berkaitan dengan SDM berarti ditangani oleh HRD.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Iya kalau spesifikasi dari kita, nanti HRD yang carikan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Ya itu, kalau dari *chief* kebawah HRD sini aja bisa tapi kalau udah yang atas-atas harus lapor pusat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

### 5.3.8 Waktu Perekrutan

Untuk perencanaan waktu perekrutannya, Inna Garuda akan melaksanakan perekrutan ketika memang dibutuhkan untuk melaksanakan perekrutan. Biasanya

perusahaan melakukan perekrutan berdasarkan *mapping* yang telah dibuat. Sebelum ada karyawan yang pensiun, perusahaan sudah merencanakan perekrutan untuk mengisi posisi yang nantinya akan kosong tersebut. biasanya perekrutan dilakukan sebulan sebelum ada karyawan yang pensiun, sehingga ketika karyawan tersebut pensiun, sudah ada yang menggantikan, dan jenjang karir sebagai perekrutan secara internal sudah dipetakan secara jelas. Misalnya pada bulan depan dibutuhkan lima orang karyawan, maka bulan sebelumnya sudah dilakukan perekrutan yang berjumlah lima orang untuk menggantikan posisi tersebut nantinya.

“Ya kalau pas dibutuhkan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“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)

“Karena mengacu kepada ke kebutuhan, maka *engga*. Sehingga tidak bisa dikategorikan rencana jangka panjang *to*. Misal bulan ini butuh 10 orang, jadi begitu sesuai kebutuhan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Untuk usia pensiun karyawan sendiri yaitu pada usia lima puluh enam tahun. Pada usia ini, karyawan telah selesai melaksanakan tugasnya di perusahaan, dan memperoleh dana pensiun. Karyawan yang pensiun ini akan digantikan dengan karyawan pada level dibawahnya, untuk mengisi posisi yang kosong, diikuti dengan posisi-posisi dibawahnya yang juga ikut naik pada level yang lebih tinggi, sesuai dengan jumlah karyawan yang pensiun untuk menutup posisi yang akan kosong.

“56 tahun. 1 bulan sebelum pensiun itu nanti dikasih sp lah, jadi boleh masuk boleh *engga*.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“56 tahun.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Sebelum masa pensiun, perusahaan sudah memiliki calon yang akan dinaikkan atau pengganti, yang mana proses perekrutannya tidak dilakukan secara mendadak

ketika ada karyawan yang pensiun, tetapi mengikuti pemetaan, yang umumnya satu bulan sebelum ada karyawan yang pensiun, maka perusahaan sudah melakukan perekrutan.

#### **5.4 Diskusi Hasil**

Untuk proses perencanaannya, Inna Garuda terlebih dahulu membuat pemetaan atau *mapping* kebutuhan SDM, seperti yang terdapat dalam lampiran H, yang berisi data rencana pensiun pegawai. *Mapping* kebutuhan SDM ini digunakan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan perekrutan dan juga jenjang karir karyawan. setelah melakukan pemetaan kebutuhan SDM, perusahaan kemudian menentukan sumber rekrutmen, baik sumber internal maupun eksternal. 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.

Dalam proses perencanaan perekrutannya, penulis menemukan beberapa keunikan di Inna Garuda untuk menarik calon karyawannya, antara lain yaitu *image* hotel yang mampu memikat pelamar. Inna Garuda memiliki *image* sebagai hotel bintang empat, dengan lokasi yang sangat strategis, selain itu hotel ini juga memiliki bangunan yang cukup megah dan unik serta merupakan hotel tertua di Yogyakarta yang mampu bertahan hingga saat ini. Hal ini membuat Inna Garuda memiliki nilai sejarah dan keunggulan tersendiri dalam mempertahankan posisinya. Selain itu Inna Garuda juga memiliki berbagai macam fasilitas yang menarik pelamar, seperti adanya uang *service* yang merupakan tambahan upah berdasarkan kinerja karyawan, dan adanya dana pensiun bagi karyawan tetap. Kemudian yang juga menarik pelamar

untuk mau bergabung di perusahaan yaitu pelayanan Inna Garuda yang sepenuh hati dan perlakuan yang baik terhadap semua pihak, termasuk calon karyawan, peserta magang dan OJT, maupun karyawan.

Inna Garuda sangat pandai menarik perhatian para peserta magang dan OJT untuk bergabung dengan perusahaan setelah melaksanakan tugasnya. Inna Garuda memperlakukan mereka dengan sangat baik sebagai bagian dari perusahaan, misalnya dengan memberikan uang makan dan transport, meminjamkan seragam, serta memberikan pengarahan dengan baik. Hal ini membuat para peserta memiliki kesan yang baik terhadap perusahaan, mereka pada umumnya memilih untuk mendaftar kembali untuk menjadi karyawan di Inna Garuda setelah melaksanakan magang maupun OJT. Hal ini tentu saja memudahkan Inna Garuda dalam melaksanakan perekrutan secara eksternal, karena Inna Garuda juga memiliki hubungan yang baik dengan pihak disnaker dan pihak sekolah yang berkaitan dengan magang dan OJT.

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 menetapkan kebutuhan perekrutan, langkah selanjutnya yaitu menyusun tahap perekrutan, kemudian menentukan kapan waktu yang tepat untuk melaksanakan perekrutan dan siapa yang akan melaksanakan proses perekrutan tersebut.

Abraham dkk (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pada praktek rekrutmen dan seleksi harus mempertimbangkan kesesuaian antara orang dengan



lingkungan organisasi (*organization fit*) dan pekerjaan (*person-job fit*). Hal ini dikarenakan, jika hasil dari rekrutmen dan seleksi menghasilkan SDM yang tidak cocok dengan kebutuhan perusahaan, akan memengaruhi fungsi manajemen SDM yang sedang berjalan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara konsep “*fit*” dan kompetensi dengan “*job performance*” atau kinerja dari suatu pekerjaan pada karyawan.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis di Inna Garuda. Faktor utama yang menyebabkan perusahaan merencanakan kebutuhan perekrutan yaitu adanya posisi jabatan yang kosong dikarenakan ada karyawan yang pensiun. Perencanaan perekrutan juga diprioritaskan menggunakan sumber internal melalui jenjang karir, sehingga posisi yang membutuhkan pengganti akan digantikan oleh karyawan dengan posisi dibawahnya, atau bisa juga melakukan pemindahan bidang. Hal ini memungkinkan karyawan tidak memiliki kecocokan dengan pekerjaannya, karena perusahaan tidak melakukan perekrutan secara terbuka kepada publik untuk mencari tenaga kerja profesional di bidang yang dibutuhkan.

Meskipun ada perbedaan yang ditemukan, penulis juga menemukan beberapa kesamaan antara penelitian yang dilakukan di Inna Garuda dengan penelitian sebelumnya. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Brindusoiu (2013) 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.

Anyim (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya perencana / manajer harus melampaui proses rekrutmen dan seleksi. Dengan mengikat ulasan kinerja, promosi dan kenaikan gaji untuk tujuan tertentu perusahaan, perencana sumber daya manusia yang benar-benar dapat mengukur tingkat kompetensi karyawan, dan keselarasan yang membutuhkan hubungan yang kuat antara manajemen sumber daya manusia dan rencana bisnis.

Hal ini menunjukkan bahwa untuk dapat menyusun rencana perekrutan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka dibutuhkan orang yang tepat untuk menyusun perencanaan tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan di Inna Garuda, penulis menemukan bahwa untuk proses penyusunan rencana perekrutan perusahaan memilih HRD sebagai orang yang dianggap tepat. Hal ini dikarenakan HRD memiliki pemahaman mengenai penanganan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Louw (2013) menyatakan bahwa kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi praktek rekrutmen dan seleksi yang digunakan. Kebijakan pemerintah yang dimaksud ini, kebijakan pemerintah Cape Town, Afrika Selatan mengenai ketenagakerjaan di negara tersebut sangat mempengaruhi perusahaan untuk menentukan praktek rekrutmen dan seleksi.

Hal ini sama halnya dengan kondisi yang terjadi di Inna Garuda, dimana dalam merencanakan perekrutannya harus sesuai dengan SOP, peraturan disnaker, dan juga peraturan pemerintah. Adanya perubahan kebijakan tentu akan berpengaruh terhadap perubahan rencana perekrutan, misalnya dari segi perencanaan kebijakan administrasi, waktu perekrutan, sumber, dan lain sebagainya. Kebijakan pemerintah menjadi hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, dikarenakan latar belakang perusahaan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara atau BUMN, sehingga memiliki peraturan yang lebih ketat dan mengikat.

## **BAB VI**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **IMPLEMENTASI STRATEGI REKRUTMEN**

##### **6.1 Pendahuluan**

Bab ini membahas temuan mengenai implementasi perekrutan yang terdapat di hotel Inna Garuda. Implementasi strategi perekrutan SDM merupakan hal yang krusial dan sangat menentukan sebagai faktor kunci dalam terwujudnya keberhasilan strategi dan rencana perekrutan SDM. Implementasi merupakan tindakan nyata yang dilakukan untuk merealisasikan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya mengenai perekrutan, sehingga rencana tersebut tidak sia-sia. Implementasi juga dapat diartikan sebagai pelaksanaan operasional di lapangan secara nyata, berdasarkan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Implementasi di lapangan akan memiliki dua kemungkinan, yaitu sesuai dengan perencanaan atau tidak sesuai dengan perencanaan. Jika dihubungkan dengan implementasi rekrutmen SDM, maka 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.

Didalam bab ini penulis menemukan beberapa hal terkait dengan implementasi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda. Proses implementasi rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya, akan tetapi ada beberapa hal yang tidak sesuai atau mengalami sedikit perubahan pada tahap

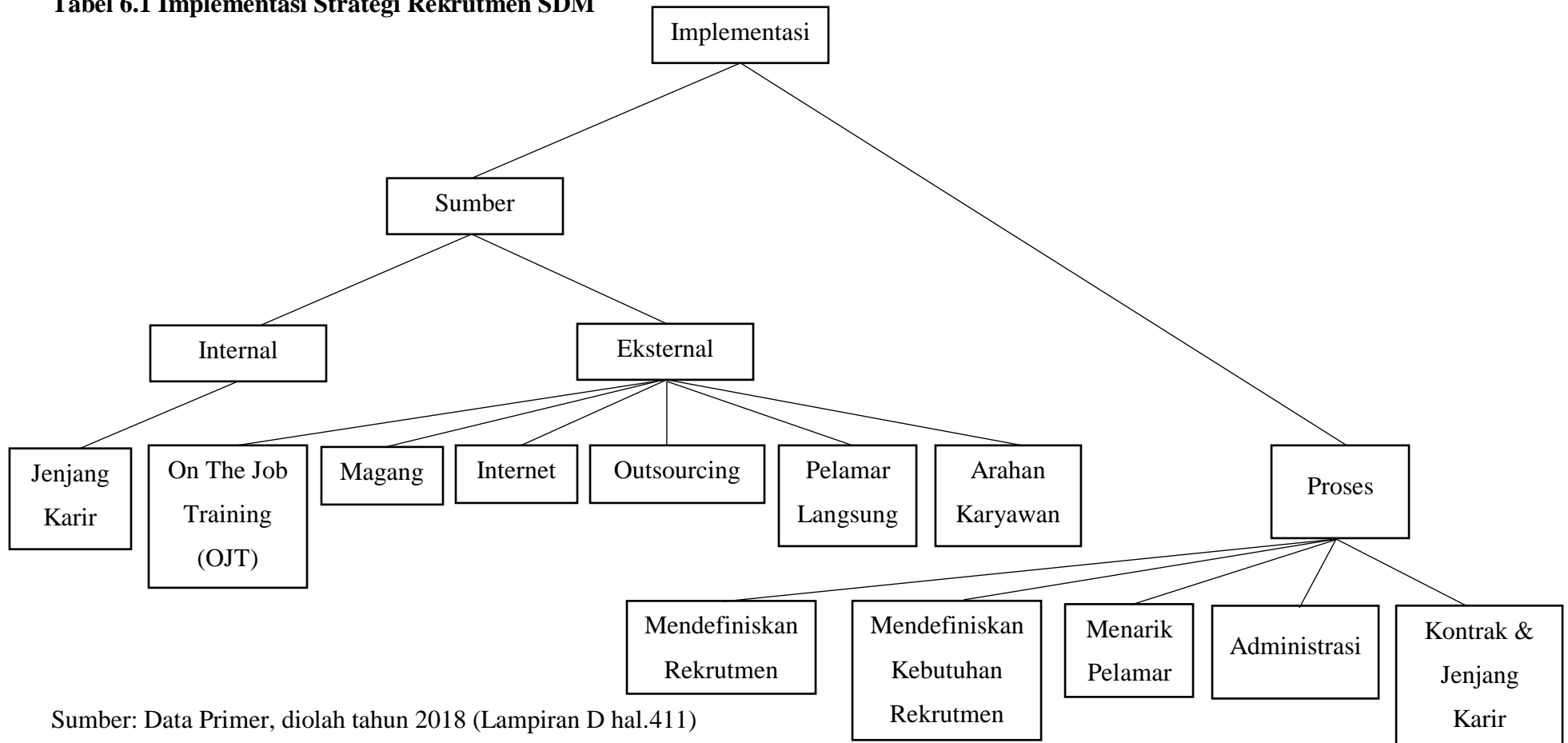
tertentu misalnya pada persyaratan administrasi, waktu perekrutan, dan lain sebagainya sesuai dengan situasi dan kebutuhan perusahaan pada waktu itu.

Tahap pertama dalam proses implementasi rekrutmen yang dilakukan oleh Inna Garuda yaitu melakukan perekrutan melalui sumber internal maupun eksternal. Sumber internal berasal dari proses jenjang karir karyawan di dalam perusahaan. Untuk perekrutan melalui sumber eksternal, ada sedikit perbedaan dari yang telah direncanakan. Dalam perencanaannya, sumber eksternal hanya berasal dari OJT, magang, media internet, dan *outsourcing*. Namun dalam implementasinya sumber eksternal juga berasal dari pelamar langsung dan juga arahan atau rekomendasi karyawan. Untuk proses perekrutan dimulai dari tahap mendefinisikan rekrutmen, kemudian mendefinisikan kebutuhan perekrutan, selanjutnya yaitu proses menarik pelamar, tahap administrasi, yang terakhir yaitu jenjang karir.

**6.2 Ringkasan Hasil**

Ringkasan hasil yang berkaitan dengan implementasi strategi rekrutmen SDM, dapat dilihat pada *display* berikut :

**Tabel 6.1 Implementasi Strategi Rekrutmen SDM**



Sumber: Data Primer, diolah tahun 2018 (Lampiran D hal.411)

## **6.3 Temuan**

### **6.3.1 Sumber Perekrutan**

#### **Internal**

Sumber dalam perekrutan dibagi menjadi dua yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Ada perusahaan yang memilih menggunakan salah satunya, ada juga yang mengkombinasikan keduanya, dengan prosentase perekrutan yang sama, atau porsi yang lebih unggul di salah satu sumbernya. Dalam implementasi perekrutannya, Inna Garuda menggunakan dua sumber perekrutan, baik secara internal maupun eksternal. Sumber perekrutan internal berasal dari dalam perusahaan sendiri, yaitu jenjang karir, sesuai dengan yang telah direncanakan. Perusahaan lebih memprioritaskan untuk melakukan perekrutan yang bersumber dari internal, maupun eksternal yang berasal dari OJT dan magang, perusahaan jarang sekali mengekspos keluar melalui media.

“Kita jeli yang ketemu terus, lebih ke perekrutan internal. Jarang kita lowongannya dari media...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

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

“Iya, karena 80% dari yang dari OJT dan Magang dan 20% yang butuh eksternal.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

#### **Jenjang Karir**

Berkaitan dengan jenjang karir yang merupakan perekrutan secara internal, perusahaan tidak hanya melakukan promosi maupun demosi, tetapi perusahaan juga melakukan rotasi atau familisasi. Dalam jenjang karirnya, perusahaan memiliki beberapa tahapan yang dimuai dengan perekrutan calon peserta magang maupun OJT, kemudian setelah calon peserta dirasa memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan, maka mereka dapat melaksanakan magang maupun training di Inna

Garuda selama enam bulan. Selama melaksanakan tugasnya, para peserta diberi pengarahan dan penilaian oleh pihak perusahaan. Para peserta yang dirasa memiliki penilaian yang baik, setelah selesai melaksanakan magang atau *training*, nantinya akan dihubungi oleh pihak perusahaan untuk melamar sebagai karyawan, sesuai dengan prosedur administrasi dan memenuhi persyaratan dari perusahaan.

Setelah semuanya terpenuhi dan dirasa sesuai dengan kebutuhan perusahaan, mereka baru bisa bergabung sebagai karyawan di Inna Garuda, yang karirnya dimulai pada level *basic* atau *casual*. Ketika kinerja mereka terus menerus baik, dan ada posisi yang kosong karena ada karyawan yang pensiun, maka level mereka akan naik pada level-level selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dimulai dari level *casual on call*, *casual tetap*, *casual kontrak*, kontrak, hingga karyawan tetap.

“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)

“Rekrutmen disini yang saya tau, mulai dari setelah saya kerja disini, biasa diambil secara *casual* atau dari *training*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

### **Eksternal**

Untuk perekrutan secara eksternal, Inna Garuda jarang sekali mengekspos keluar. Hanya pada bagian-bagian tertentu saja yang memang tidak mampu ditangani oleh pihak perusahaan dalam proses perekrutannya. Perekrutan secara eksternal di Inna Garuda pada prakteknya dibagi menjadi enam cara, yaitu melalui OJT, magang, media internet, *outsourcing*, pelamar langsung, serta arahan dari karyawan. Dalam perencanaannya, perekrutan eksternal dilakukan melalui media internet, *outsourcing* dan Mou dengan sekolah maupun disnaker untuk pelaksanaan OJT dan magang,



namun implementasinya tidak hanya itu saja, akan tetapi terdapat juga sumber eksternal lain melalui arahan karyawan dan juga pelamar langsung.

Di Inna Garuda perekrutan melalui magang dan OJT dirasa lebih efisien. Hal ini dikarenakan mereka sudah memiliki keterampilan dan pengalaman dari praktek kerja yang dilakukan di perusahaan. Hal ini membuat perusahaan tidak perlu melakukan *training* dari awal, karena mereka sudah mengetahui prosedur perusahaan. Banyak calon pekerja yang berasal dari perekrutan secara eksternal yang diekspos keluar, yang pada akhirnya gagal bergabung dengan Inna Garuda. Hal ini dikarenakan mereka menguasai teori di bidangnya, akan tetapi tidak mampu menerapkan pada praktek kerja.

Perekrutan eksternal yang diekspos melalui media ke publik, di Inna Garuda kurang lebih hanya 20%, yang disebabkan karena perusahaan tidak mampu menangani beberapa perekrutan di bidang tersebut, sehingga perusahaan harus mengeksposnya keluar ataupun meminta bantuan pihak lain dengan melakukan *outsourcing* pada posisi-posisi diluar inti bisnisnya yaitu perhotelan. Untuk beberapa posisi yang tidak mampu ditangani perekrutannya oleh perusahaan misalnya pada posisi MICE dan FO (*Front Office*). Hal ini dikarenakan perusahaan tidak mengambil OJT dan magang di bidang tersebut, karena posisi ini merupakan posisi yang rawan dan memiliki resiko yang sangat besar yang dikhawatirkan merusak *image* perusahaan. Sehingga untuk posisi ini memang di ekspos keluar, guna mencari kandidat yang memang profesional di bidang tersebut.

“Ya sebenarnya ada, tapi di perjalanan tes, biasanya dia gagal. Karena mereka kan lebih banyak teori dari pada praktek. Tapi kalau yang pernah *training* disini atau jadi *casual* itu kan mereka langsung terjun ke lapangan. Jadi perusahaan untung karena tidak perlu *training* kembali tapi langsung pakek.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“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)

“Karena kita tidak melaksanakan OJT disitu. Di FO ga ambil OJT disitu, di *MICE* ga ambil dan di *marketing* ga ambil.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Karena posisi itu rawan sekali, kalau OJT kan adalah mahasiswa yang belajar untuk bekerja, padahal di bagian ini resikonya besar, bisa jadi *image* pelayanan hotel ke pelayanan itu jelek, bisa kena. Disitu juga menanganai keuangan, takut jika terjadi apa-apa siapa yang akan menanggung. Jadi disitu kami ingin ga mengisi *staff* OJT, abil dari luar dan tes kemampuannya sesuai tidak disitu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

### ***On the Job Training dan Magang***

Perusahaan memiliki data penilaian kinerja peserta OJT maupun magang selama melaksanakan tugasnya di Inna Garuda. Dari hasil penilaian ini, ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja, maka perusahaan akan menghubungi peserta magang dan OJT yang telah selesai melaksanakan tugasnya tadi, yang dirasa berkompeten dan memiliki penilaian yang baik di perusahaan. Peserta OJT maupun magang ini pada umumnya dihubungi oleh pihak perusahaan untuk melamar menjadi karyawan di Inna Garuda sesuai dengan prosedur, untuk mengisi posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

“kalo menurut saya sih disini itu lebih mementingkan yang apa, eh.. kaya alumni. Jadi yang pernah OJT atau disini magang disini, itu lebih diprioritaskan.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“ngambil dari orang-orang yang pernah bekerja disini, bisa dari yang *training*, OJT ataupun *visiting*. Jadi ambil orang yang pernah disini.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Untuk program OJT atau PKL, perusahaan bekerjasama dengan pihak sekolah, yang pada umumnya adalah sekolah menengah kejuruan atau SMK pada bagian perhotelan atau pariwisata yang ada di Yogyakarta. Kemudian untuk program

magang, perusahaan bekerjasama dengan pihak dinas tenaga kerja atau disnaker, sesuai dengan spesifikasi dan kebutuhan yang disampaikan oleh pihak perusahaan. Program OJT atau PKL ini pada umumnya diwajibkan oleh pihak sekolah kepada siswanya sebagai persyaratan kelulusan. Sertifikat dari PKL maupun OJT ini digunakan sebagai bukti, bahwa siswa telah melaksanakan praktek yang berkaitan dengan bidang keilmuannya.

“SMK, di Boga.” (Arin, 20/02/2018, 12.30)

“*Apa ya, dari SMK si mba saya pengen kerja disini.*” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Iya ini kan persyaratan buat kelulusan, PKL ini. Sertifikat PKLnya itu” (Arin, 20/02/2018, 12.30)

Untuk tahun ini, perusahaan menerima peserta PKL atau OJT, dan magang di beberapa bagian, seperti *kitchen, house keeping, service*, dan lain sebagainya. Perusahaan biasanya meminta rekomendasi dari sekolah yang bersangkutan, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, kemudian pihak sekolah merekomendasikan beberapa siswa sesuai dengan kuota yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap tahunnya perusahaan menerima peserta OJT atau PKL, serta magang dengan kuota yang berbeda-beda, sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk tahun sebelumnya kurang lebih tujuh orang, dan untuk tahun ini perusahaan menerima sebelas orang.

“*Ada kitchen, house keeping, service.*” (Arin, 20/02/2018, 12.30)

“sekolah yang pertama sekolah yang memilihkan bisa jadi tadi koutanya tiap untuk sekolah tertentu ya dia kirim lima atau enam yaa daari lima atau enam itu kami seleksi.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Kali ini 11 orang kemaren hanya 7 orang.” (Arin, 20/02/2018, 12.30)

Alasan perusahaan melakukan perekrutan melalui OJT maupun magang, karena perusahaan tidak perlu kesulitan mencari calon karyawan yang sesuai dengan

spesifikasi yang dibutuhkan, perusahaan sudah memiliki data penilaian kinerja mereka selama melaksanakan tugas di Inna Garuda. Selain itu, perusahaan juga menghemat biaya perekrutan, dan tidak begitu sulit memberikan arahan, karena peserta OJT maupun magang sudah memiliki keterampilan dan pengalaman. Perusahaan juga sudah mengetahui kinerja dan karakter dari para peserta OJT dan magang, para peserta juga sudah mampu beradaptasi dan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berkaitan dengan Inna Garuda dan pekerjaannya. Adanya peserta magang dan OJT juga membawa keuntungan yang sangat besar bagi perusahaan, karena perusahaan hanya memberikan imbalan uang transport dan makan, tanpa harus memberikan berbagai macam fasilitas, gaji, bahkan tunjangan seperti karyawan.

“Kalau internal itu dari relasi dalam arti yang pernah *training* atau kerja *part time* disini , itu aja strategisnya lebih efektif lebih jitu...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Selama anak-anak OJT itu sesuai dengan ketentuan kita, itu dia akan membantu kita sangat besar sekali. Karena hanya dengan bayaran 100.000 dia bisa memberikan kita puluhan juta *to*. kita kan cuma kasih uang sanga sebanyak itu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Tentu, tatap dapat untung. Karena dia sudah kerja berbulan-bulan, kita hanya kasih uang sanga sama makan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

### **Internet**

Untuk perekrutan eksternal, perusahaan memilih media internet sebagai media yang paling sering digunakan dan dianggap paling efektif. Pada mulanya perusahaan melakukan perekrutan melalui koran, dari mulut ke mulut, dan melau media pendukung yang lain. Seiring berkembangnya zaman, tekhnologi semakin canggih, pola pikir masyarakat juga mulai berubah. Inna Garuda terus mengikuti kemajuan-kemajuan, agar perusahaan dapat bertahan dan tidak kalah bersaing.

Saat pembukaan gedung baru, hotel Inna Garuda membutuhkan banyak sekali tenaga kerja, sehingga membuka perekrutan secara keseluruhan yang dititikberatkan kepada perekrutan secara eksternal, dikarenakan kebutuhannya yang sangat banyak. Akan tetapi saat ini Inna Garuda telah banyak mengalami perubahan, dari mulai pemilihan media yang lebih mengikuti perkembangan, dengan mengekspos melalui sosial media, kemudian juga sumber perekrutan yang mulai bergeser dengan memprioritaskan perekrutan secara internal, hanya bagian-bagian yang dibutuhkan saja yang kemudian direncanakan untuk melaksanakan perekrutan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

“Ya kalau dulu kan pembukaan gedung baru, tahun 1991. Belom lahirkan? *Haha* Sama dulu di media koran, dulu kan medianya koran kan, banyak tuh dulu dibutuhkan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Saya dulu dari koran. Karena dibuka baru disini, jadi saya coba melamar, banyak sekali yang melamar.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Untuk saat ini tidak ada. Dulu waktu awal saya masuk sini mungkin masih sekian banyak yang dibutuhkan namun sekarang karena lowongan yang di ekspos Cuma 20% jadi tidak ada.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Untuk saat ini, perekrutan eksternal biasanya di ekspos melalui beberapa sosial media, antara lain yaitu *facebook*, yang disampaikan melalui media asosiasi *human resource*, yang nantinya akan di ekspos oleh media yang bekerja sama dengan asosiasi *human resource* tersebut. Selain melalui *facebook*, Inna Garuda juga melakukan perekrutan eksternal melalui website resmi Inna Garuda, dan juga melakukan komunikasi melalui media email. Penggunaan media cetak sudah kurang diminati, karena proses perekrutan melalui media cetak seperti koran sudah dianggap kuno dan ketinggalan zaman. Metode perekrutan dengan menggunakan internet dianggap dapat memungkinkan perusahaan melakukan proses rekrutmen dengan

lebih efektif dan efisien. Hal ini dapat diungkapkan karena perekrutan dengan menggunakan internet lebih praktis, proses perekrutan lebih mudah dan lebih cepat, dapat menghemat biaya, serta dapat menemukan pelamar kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

“ya biasanya sama itu, www.Ina Garuda rekrutmen.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Ya standarlah, paling di sosmed, kirim ke koran terkenal.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“kita lakukan *announcement* bisa melalui koran, atau melalui email atau apa.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Di asosiasi HR itu ada media facebook HR.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

### ***Outsourcing***

Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan lowongan pekerjaan dengan menggunakan metode *outsourcing*. *Outsourcing* dapat dilakukan dengan menyerahkan spesifikasi kebutuhan karyawannya kepada pihak ketiga yang biasa disebut dengan agen tenaga kerja. Dengan hal ini, perusahaan tidak perlu melakukan proses perekrutan sendiri karena telah dilakukan oleh pihak agen tenaga kerja tersebut. *Outsourcing* di Inna Garuda hanya dilakukan untuk posisi-posisi diluar inti bisnisnya yaitu perhotelan, Inna Garuda bekerjasama dengan pihak lain untuk melakukan perekrutannya. Beberapa posisi yang tidak bisa ditangani sendiri oleh perusahaan karena bukan merupakan posisi pada inti bisnisnya yaitu bagian *public area*, *security*, petugas kebersihan, serta tukang kebun.

“Ada. Untuk dibagian *security* itu *outsourcing*, bagian *public area* itu *outsourcing*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Kalau yang *outsourcing* itu kerja sama kalau yang *outsourcing* itu. Kan *outsourcing* itu ada macem-macam disini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Agen itu biasanya lebih menyediakan untuk *security, cleaning, gardener*. Bukan dibagian bisnis gitu ga punya. Kalau marketing itu lebih ke HRD.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

*Outsourcing* ini jelas lebih menguntungkan perusahaan, karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan banyak biaya untuk melakukan perekrutan tenaga kerja yang diluar inti bisnisnya. Selain itu, perusahaan juga tidak perlu mencari, dan memberikan pelatihan yang tentu saja hal tersebut diluar kemampuan perusahaan, karena posisi yang dibutuhkan tersebut bukan posisi yang berkaitan dengan bisnis utama perhotelan. Dengan adanya *outsourcing*, perusahaan hanya memberikan spesifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, tanpa perlu mencari dan menseleksinya sendiri.

### **Pelamar Langsung**

Inna Garuda jarang sekali mengekspos perekrutan keluar, hanya pada saat dibutuhkan saja, dan pada umumnya melalui *website* resmi ataupun asosiasi HR di facebook. Hal ini dikarenakan banyak sekali yang berminat untuk bergabung menjadi karyawan di perusahaan. Sehingga perusahaan membatasi perekrutan sesuai dengan kebutuhannya agar tidak terjadi kelebihan jumlah tenaga kerja. Meskipun demikian, pada saat Inna Garuda tidak membuka lowongan pekerjaan, tetap saja ada yang datang langsung menyerahkan berkas untuk melamar pekerjaan ke perusahaan. Berkas-berkas ini tetap ditinjau oleh perusahaan, untuk kemudian disimpan, dan pelamar akan dipanggil untuk melakukan tahap selanjutnya ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja dan pelamar tersebut memenuhi kriteria.

“eksternal lainnya ketika ada pelamar yang masuk ke kami iya kalau itu memang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh kami dan kebetulan jua kami membutuhkan yaa itu jua bisa ikut termasuk sumber dari kami untuk apa diseleksi itu ada pun tresentasenya jua sedikit.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Ada banyak. Biasanya nanti kita pas *parttime* aja di *calling*. Tapi sebelum turun kita *training* dulu sorenya. Itu termasuk yang membantu kita juga pas sedang ramai atau ada *dinner* besar. Tapi tidak untuk di kontrak juga.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

### **Arahan Karyawan**

Upaya perekrutan organisasi dapat sangat dibantu oleh arahan karyawan, atau rekomendasi dari karyawan perusahaan tentang calon potensial. Dengan arahan karyawan atau rekomendasi dari karyawan dapat memudahkan manajer dalam pengambilan keputusan. Arahan karyawan atau rekomendasi dari karyawan ini juga merupakan salah satu sumber perekrutan eksternal di Inna Garuda. Pada umumnya, arahan karyawan ini berlaku ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja secara mendesak dan pada posisi-posisi yang tidak banyak membutuhkan kemampuan khusus. Ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan atau bantuan untuk sementara waktu, karyawan dalam perusahaan bisa merekomendasikan oranglain untuk sementara waktu membantu di perusahaan. Meskipun demikian, calon pekerja yang direkomendasikan tetap melalui prosedur untuk mendaftar di perusahaan.

“Bisa, kalau dia menguasai bidangnya. Ga masalah, malah seneng manajemen karena apa? karena ada referensinya. Kalau ada apa-apa, *naaah* ada yang tanggung jawab.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Kalo misal merekomendasikan sih bisa, misalnya kaya yang kerja didepan tempat saya itu, bartender misalnya. Bisa aja saya bilang pak ada tuh kebetulan temen saya bartender juga, dia udah mau *resign* dari kerjanya. Gimana pak kalau kerja disini. Ya boleh, besok disuruh masukin lamaran terus saya seleksi. Tetap pake jalur itu juga sih mba.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Awalnya informasi tau dari teman untuk rekomen disini, terus saya diminta untuk melamar...” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Perusahaan merasa lebih aman dengan adanya arahan atau rekomendasi dari karyawan dikarenakan karyawan yang membawanya akan bertanggungjawab atas kinerja teman yang direkomendasikannya, sehingga pada umumnya karyawan



tersebut akan berusaha untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk karyawan pada level-level dasar, ketika merekomendasikan maka akan diseleksi terlebih dahulu melalui beberapa prosedur, akan tetapi ketika ada rekomendasi dari direksi atau kantor pusat, pada umumnya langsung diterima, dengan prosedur yang tidak begitu sulit.

Pada prosesnya, arahan karyawan ini banyak terdapat unsur korupsi, kolusi dan nepotisme di Inna Garuda. Banyak rekomendasi yang langsung diterima untuk membantu di Inna Garuda tanpa melakukan seleksi maupun *training*, pada saat Inna Garuda membutuhkan tenaga kerja tambahan maupun tenaga bantuan. Meskipun pekerja yang direkomendasikan pada umumnya merupakan orang yang pernah melakukan OJT di Inna Garuda, dan umumnya hanya melaksanakan pekerjaan secara *part time*, akan tetapi hal ini tetap diluar prosedur, karena tidak melalui tahap administrasi dan juga seleksi. Hal ini dilakukan oleh pihak perusahaan dengan tujuan efisiensi, agar tidak perlu mengangkat karyawan baru, dan juga tidak perlu melakukan *training* lagi, karena yang direkomendasikan biasanya sudah memiliki keterampilan di bidang yang dibutuhkan.

“Kan saya ya jajarannya level basic. Kalau *level basic* yang merekomendasikan ya tetap sesuai prosedur.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Terus KKN, juga katanya dulu, pernah training disini itu KKN. Dari pada ngajarin, eh kamu dimana kerja ga? Ayo masuk sini, begitu. Karena di sistem hotel itu karena harus ada referensi mba, disini kalau ga ada referensi nyarinya *keangelan to*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

### **6.3.2 Proses Perekrutan**

Dalam implementasinya, proses perekrutan di Inna Garuda dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan perekrutan perusahaan. Perekrutan akan dilaksanakan ketika ada posisi jabatan di dalam perusahaan yang akan kosong dan membutuhkan pengganti.

Hal ini pada umumnya sudah direncanakan sebelumnya dalam *mapping* karyawan, siapa saja yang akan pensiun dan kapan waktunya, sehingga perusahaan dapat menyiapkan pengganti sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan pada pemetaan karyawan. Pada pemetaan ini perusahaan juga meninjau *turnover* karyawan dan kondisi-kondisi diluar jangkauan perusahaan, apakah ada karyawan yang keluar dari perusahaan, apakah ada yang terpaksa berhenti karena sakit atau meninggal sebelum usia pensiun.

Hal seperti ini tentu saja perlu diperhatikan untuk menentukan apakah perusahaan membutuhkan perekrutan karena kurangnya tenaga kerja, atau belum memerlukan perekrutan karena jumlah tenaga kerja masih mencukupi. Meskipun pelaksanaan perekrutan telah direncanakan sebelumnya, namun dalam implementasi perekrutan, khususnya waktu pelaksanaan perekrutannya tetap menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan pada waktu itu. Setelah ada karyawan yang pensiun, perusahaan akan melakukan peremajaan dengan menempatkan karyawan yang lain pada posisi yang kosong. Tidak hanya pada posisi atas saja atau pada posisi karyawan tetap, tetapi posisi dibawahnya juga mengikuti.

“Engga, tapi memang ada peremajaan itu ada, tapi setelah ada yang pensiun.”  
(Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Sesuai kebutuhan ya. Melihat *turn offer* tiap tahun dan kebutuhan lain untuk menutupi kurangnya kinerja, kita tetap menambah melakukan perekrutan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Iya beda-beda, tergantung masa pensiun teman-teman yang di bagian tadi.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Untuk pelaksanaan proses perekrutannya, Inna Garuda memilih untuk menanganinya sendiri, untuk bidang pekerjaan yang sesuai dengan inti bisnisnya yaitu perhotelan. Inna Garuda tidak menyerahkan proses perekrutan kepada pihak

lain, misalnya meminta rekomendasi dari agen tenaga kerja, maupun pihak lain. Hal ini dikarenakan perekrutan yang ditangani sendiri dianggap lebih maksimal karena perusahaan lebih mengerti mengenai kebutuhan karyawan pada bidang-bidang yang menjadi inti bisnisnya. Proses perekrutan akan diserahkan kepada pihak lain ketika posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan bukan merupakan inti bisnisnya. Misalnya pada posisi *security*, dan beberapa posisi lain, sehingga proses perekrutan menjadi lebih efektif dan efisien.

“Oh sendiri. Ga lewat EO-EO itu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Ya, bukan dari agen. Tapi kalau misal ada anak dari dalam sini yang kelihatannya bagus ya kita usulkan ke GM, biar dinaikan lagi. Ga pernah ambil dari agen.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Untuk posisi-posisi yang berada pada lingkup inti bisnisnya, proses perekrutan di Inna Garuda dilaksanakan oleh pihak HRD *team*, yang biasanya dilakukan oleh pak Fajar selaku koordinator pelatihan dan perekrutan. Pada umumnya setiap departemen menyampaikan kebutuhan perekrutan kepada pihak HRD, kemudian pihak HRD akan mencocokkan kebutuhan tersebut dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya untuk kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. HRD hanya menangani perekrutan pada level *chief* kebawah, sedangkan untuk posisi-posisi jabatan manajerial, perekrutan ditangani oleh kantor pusat.

“Jadi Pak Fajar nanti fungsinya merekrut dari permintaan dari beberapa departemen yang ada disini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Iya kalau spesifikasi dari kita, nanti HRD yang carikan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Ya itu, kalau dari *chief* kebawah HRD sini aja bisa tapi kalau udah yang atas-atas harus lapor pusat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“HRD tim, saya kebetulan sering diikutkan dalam tim perekrutan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

### **Mendefinisikan Rekrutmen**

Rekrutmen adalah bisnis besar yang membutuhkan perhatian serius dari manajemen karena biar bagaimanapun juga strategi bisnis tidak akan dapat berjalan baik tanpa orang-orang yang kompeten di dalamnya. rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh organisasi untuk untuk mengumpulkan sebanyak-banyaknya para pencari kerja sebagai kandidat yang berkualifikasi baik dari luar organisasi maupun dalam organisasi agar mau berpartisipasi di dalamnya, untuk mengisi posisi jabatan yang kosong dalam perusahaan.

Tujuan dari rekrutmen yaitu menarik sejumlah orang atau sebanyak-banyaknya orang agar mau berpartisipasi atau mengajukan diri untuk menjadi bagian dalam perusahaan. Tentu saja dalam hal ini tidak semua orang yang mengajukan diri akan diterima, melainkan sejumlah orang yang lolos melalui tahapan seleksi. Dengan menarik banyak orang, maka peluang perusahaan untuk menemukan para kandidat yang diperlukan pun juga akan bertambah.

Rekrutmen di Inna Garuda memiliki definisi yang sedikit berbeda, perekrutan merupakan upaya perusahaan untuk mencari kandidat sesuai dengan kebutuhan perusahaan, untuk mengisi posisi yang kosong ketika ada karyawan yang pensiun. Perekrutan hanya akan dilaksanakan ketika ada kebutuhan untuk melakukan rekrutmen, yang pada umumnya disebabkan oleh adanya karyawan yang pensiun, sehingga ada posisi kosong yang harus digantikan oleh karyawan lain yang memenuhi kriteria untuk mengisi jabatan tersebut di dalam perusahaan.

“Alasannya kalo memang tenaga bantu dibutuhkan. Gitu, jadi memang karena banyak yang pensiun.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Kursi kosong dan memang butuh pengisi kursi, kalo disini.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

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

Inna Garuda lebih memprioritaskan senioritas dibandingkan dengan kinerja karyawan. Hal ini ada keterkaitan dengan adanya sistem pensiun karyawan. Karyawan yang sudah tua masih bekerja di perusahaan sampai masa pensiun, sehingga sebelum ada yang pensiun, karyawan pada posisi dibawahnya masih tetap di posisi yang sama karena belum ada posisi jabatan yang kosong. Hal ini yang menyebabkan proses jenjang karir karyawan di Inna Garuda tergolong cukup lama prosesnya. Inna Garuda jarang melakukan perekrutan, khususnya perekrutan secara eksternal yang dieskpos ke publik, dan juga sangat hati-hati untuk mengangkat karyawan tetap. Hal ini dikarenakan belum adanya kebutuhan tenaga kerja untuk mengisi posisi yang kosong. Ketika banyak karyawan yang akan pensiun, Inna Garuda baru akan melakukan perekrutan melalui jenjang karir, dan apabila dibutuhkan tenaga bantu atau tambahan, maka akan menarik pekerja sebagai *casual*, atau merekrut dari luar dengan sistem *part time*.

“Kalo BUMN ga begitu, lebih ke umur aja begitu. Kalo sudah tua ya, diganti. *Haha..* ya ada sih beberapa kalo kinerja. Ada yang memang menguasai ada yang karena umur.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“tapi ya karena disini karyawannya itu BUMN, jadi karyawannya sampe tua-tua *gitu loh mba*. Nunggu ada lowongan *gitu lo mbak* modelnya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Perekrutan di Inna Garuda juga sangat ketat, dan dilakukan berdasarkan pertimbangan secara matang. Salah satu penyebabnya yaitu karena Inna Garuda merupakan Badan Usaha Milik Negara, yang mana memiliki peraturan yang sangat ketat. Inna Garuda harus mengikuti standarisasi dan regulasi yang telah dibuat baik oleh kantor pusat, pemerintah, maupun dinas tenaga kerja. Berbeda dengan

perusahaan swasta yang lebih fleksibel dan tidak begitu mengikat dikarenakan kebijakan ditentukan sendiri oleh pemilik perusahaan tersebut. Banyaknya prosedur dan peraturan yang ketat di Inna Garuda ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan para karyawan di perusahaan tidak mudah keluar masuk, *turnover* karyawan tergolong sangat rendah. Para karyawan juga enggan keluar karena adanya jaminan pensiun, meskipun fasilitas ini hanya didapatkan oleh karyawan tetap, setelah melewati proses jejang karir yang cukup panjang dan memakan waktu yang cukup lama untuk bisa menduduki posisi sebagai pegawai tetap. Hal ini juga yang menyebabkan kebutuhan perekrutan di Inna Garuda tidak terlalu besar. Untuk pemutusan hubungan kerja, pihak perusahaan juga tidak bisa semena-mena, tetap mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.

“Kalo disini kan BUMN mba, jadi standarisasi nya sesuai dengan peraturan pemerintah. Jadi, sesuai dengan aturannya disnaker kan. Ga bisa kena Undang-Undang nanti, kalo swasta *mah*, seenaknya lah. Tergantung *owner* kan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Menyesuaikan, kita kan BUMN, standarisasinya disnaker. Pemutusan hubungan sepihak pun harus menyesuaikan disnaker, jadi ga bisa semena-mena.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Iya jarang kita yang keluar masuk, keluar masuk itu jarang. Karena kita masuk BUMN, jadi persyaratannya ketat. Beda kalau swasta ya, kalau swasta bisa itu keluar masuk. BUMN itu susah, kan regulasinya harus dari kantor pusat dulu juga.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

### **Mendefinisikan Kebutuhan Rekrutmen**

Kebutuhan rekrutmen di Inna Garuda ditetapkan berdasarkan *mapping* yang telah dibuat sebelumnya, yang berkaitan dengan data rencana pensiun pegawai. Kebutuhan rekrutmen muncul ketika ada karyawan yang akan pensiun sehingga ada posisi yang akan kosong dan harus digantikan oleh karyawan yang lain. Kebutuhan perekrutan pada umumnya tidak terlalu besar, karena belum banyak karyawan yang pensiun dan

jumlah karyawan di dalam perusahaan masih cukup. Kebutuhan rekrutmen biasanya tidak secara keseluruhan pada setiap posisi jabatan, akan tetapi hanya pada bagian-bagian posisi tertentu yang diusulkan oleh masing-masing divisi yang biasanya mengalami kekurangan tenaga kerja atau membutuhkan tenaga bantuan sesuai kebutuhan.

Perusahaan biasanya melakukan perekrutan secara internal untuk memenuhi kebutuhan perekrutan tersebut. Kebutuhan biasanya muncul karena adanya penyesuaian antara target perusahaan dengan implementasi jumlah karyawan sesuai dengan pemetaan dalam perencanaan perekrutan. Dalam perencanaan perekrutan, Inna Garuda sudah menetapkan kebutuhan rekrutmen, termasuk jumlah calon tenaga kerja yang dibutuhkan, deskripsi pekerjaan, hingga spesifikasi sesuai kebutuhan perusahaan. Dalam implementasinya, perusahaan kemudian melakukan analisis apakah dengan memenuhi kebutuhan perekrutan yang telah direncanakan tersebut, maka jumlah karyawan dalam perusahaan sudah tercukupi, dalam arti tidak kurang dan tidak berlebihan.

Hal ini dapat dilihat dari perbandingan jumlah karyawan dengan target yang diberikan oleh perusahaan. Misalnya, pada perencanaan kebutuhannya, satu orang ditargetkan untuk menangani lima belas kamar hotel. Namun implementasinya, target tersebut tidak tercapai, maka akan ada perubahan kebutuhan sesuai dengan kondisi perusahaan. Hal ini membuat perusahaan memiliki kebutuhan tambahan untuk melakukan perekrutan tenaga kerja, karena kurangnya tenaga kerja untuk mencapai target perusahaan.

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

“O.. dibutuhkan karyawan gitu? selama ini belum pernah, jadi kalau dari sini itu *channelnya* lebih ke anak OJT, Magang dipnaker sma nanti sesama HRD. Biasanya kalau ada lowongan itu ga langsung diumumkan *gitu loh mba*. Mungkin ini udah hotel tua, bukan hotel yang baru *launching* terus butuh banyak ya, paling ya disini butu satu, disana dua, *cuman gini loh*.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kebutuhan perusahaan. Setelah dievaluasi dari kinerja karyawan yang seperti contoh tadi, karyawan yang di bagian *room* yang tugasnya membersihkan kamar banyak yang sudah tua, dikasih target 15 kamar 1 hari ternyata tidak tercapai targetnya, kalau begitu bisa jadi kita nanti minta tambahan lagi untuk karyawan di bagian itu, dan karyawan lama... di *move* kebagian lain.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“yang perlu dipersiapkan seperti ya persyaratan-persyaratan itu ya, kalau dari dalam yang dibutuhkan apa, kalau *house keeping* itu benar-benar harus kosong, dan yang kedua yang dibidik yang mana, mau sarjana pariwisata, sarjana umum, atau sarjana ekonomi, atau *accounting*. Nanti dilihat kebutuhannya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Kebutuhan perusahaan tidak selamanya karena kurangnya jumlah tenaga kerja, akan tetapi bisa jadi karena kurangnya kinerja karyawan yang tidak mampu mencapai targetnya tadi, dikarenakan beberapa faktor, sehingga dibutuhkan pengganti. Sedangkan karyawan yang lama tadi bisa dipindah pada bagian lain yang dirasa lebih potensial. Tidak sekedar jumlah saja, dalam implementasinya, spesifikasi juga perlu ditekankan lagi dalam kebutuhan rekrutmen, misalnya dibutuhkan tenaga kerja dengan persyaratan apa saja, *background* yang bagaimana, latar belakang pendidikan, pengalaman di bidang apa, dan lain sebagainya.

### **Menarik Pelamar**

Setelah mendefinisikan kebutuhan rekrutmen, langkah selanjutnya yang dipilih oleh Inna Garuda yaitu mulai melakukan perekrutan dengan menarik pelamar agar mau bergabung dengan perusahaan. Pada umumnya hal-hal yang membuat calon pelamar tertarik untuk bergabung yaitu fasilitas-fasilitas yang ditawarkan oleh perusahaan. Fasilitas-fasilitas ini antara lain yaitu fasilitas uang makan, uang



transport, serta peminjaman seragam bagi para peserta OJT maupun magang, sehingga mereka merasa dihargai dan dianggap bagian dari perusahaan. Kemudian juga adanya fasilitas bagi para karyawan seperti gaji pokok, uang *service* atau gaji tambahan yang diperoleh dari kinerja karyawan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan, seragam lengkap beserta perlengkapan atau aksesoris dan sepatu, berbagai macam asuransi, BPJS kesehatan dan hari tua, cuti, cuti bergaji, dana pensiun, dan lain sebagainya.

Jenis fasilitas yang diterima oleh karyawan tergantung pada level mana karyawan tersebut dalam perusahaan. Semakin tinggi level jabatannya, maka fasilitas yang diperoleh semakin banyak dan menarik. Yang paling menarik dari semua fasilitas yang ada yaitu adanya dana pensiun. Hal ini menyebabkan karyawan betah bekerja di perusahaan, meskipun proses jenjang karirnya cukup lama, karena karyawan ingin menjadi karyawan tetap untuk mendapatkan dana pensiun. Dana pensiun ini membuat para pekerja merasa tenang, karena mendapat jaminan hari tua, dimana mereka tidak perlu lagi bekerja karena faktor usia, akan tetapi tetap memperoleh gaji sesuai dengan ketentuan perusahaan.

“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)

“karna itu juga untuk peserta OJT kita berikan insentif *transport* hampir jarang di tempat lain memberikan insentif *transport* dan memberikan fasilitas makan termasuk juga loker dan bahkan ada sebagian *uniform* yang di pinjamkan oleh kami, sehingga ada bagian-bagian tertentu yang dipinjamkan untuk apa *uniform* baju kerja dari kami” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Ya dapat pensiun, oh ya *hahaha*, *simple* kan. Kalo engga dapet ya mesti kabur, apalagi yang bujangan-bujangan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Selain fasilitas, yang mampu menarik pelamar yaitu adanya *image* hotel BUMN yang pada umumnya memperoleh berbagai jaminan dan tunjangan, termasuk dana pensiun. Tak hanya *imaganya* sebagai hotel BUMN saja, lokasi hotel Inna Garuda yang strategis, yaitu tepat berada di pusat wisata kota Yogyakarta yaitu Malioboro, juga menarik perhatian calon pelamar. Beragam tampilan mengenai segala keunikan Inna Garuda yang ditampilkan di *website* resminya juga mampu menarik perhatian calon pelamar, terlebih lagi Inna Garuda merupakan hotel bintang empat ternama di kota Yogyakarta. Semboyannya untuk melayani dengan sepenuh hati juga menarik para calon pelamar dan juga para tamu.

“Kita *image* hotelnya karena BUMN, ...mungkin orang banyak yang lebih tertarik dengan hotel BUMN dari pada hotel wisata gitu ya. Itu sudah menjadi nilai *plus-lah* buat kita.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“*Sak sepi-sepi ne hotel neng Jogja, mesti* terisi tempat disini. Karena tempatnya strategis.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“...mungkin bisa juga dilihat di *website* kita mengenai standar pelayanan khususnya yang ada di kami melayani dengan sepenuh hati dan lain-lainya itu mungkin bisa menarik pada menarik orang lain untuk bisa berabung dengan kami...” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Cara Inna Garuda menarik pelamar pada umumnya yaitu dengan membujuk para peserta OJT atau magang yang berkompeten yang akan selesai melaksanakan tugasnya di perusahaan, sehingga ketika lulus nanti mereka tidak bingung untuk mencari pekerjaan di tempat lain, tetapi langsung melamar di Inna Garuda. Perekrutan seperti ini tidak hanya menguntungkan para peserta OJT dan magang untuk mempermudah mereka mencari pekerjaan setelah lulus sekolah, akan tetapi juga banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan agar tidak kesulitan mencari tenaga kerja, dan tidak perlu melakukan *training* dari awal. Perusahaan juga memperlakukan para peserta OJT dan magang dengan baik, sehingga mereka memiliki kesan yang

baik terhadap perusahaan, dan pada saat lulus nanti mereka berminat untuk bergabung di Inna Garuda.

“Kaya tahun ini banyak teman kita yang mau pensiun, itu udah mulai *ee..* kaderisasi, sudah banyak yang *di coroni boso jowone, diincer*. Besok kamu lulus ga usah kemana-mana disini aja, yang pernah *training-training* disini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“...proses rekrutmen itu *eee* kita kalau tadi dengan,dengan, dengan magang kalau OJT *eee* kita melakukan pelayanan terbaik kepada peserta selama OJT sehingga dia mempunyai *image* yang positif terhadap lingkungan kerja di tempat kami.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Ada beberapa alasan yang membuat karyawan tertarik untuk bergabung di Inna Garuda, hal ini disampaikan sendiri sebagai alasan pribadi para karyawan yang masih bekerja di Inna Garuda, alasannya antara lain yaitu karena dulu jarang ada hotel, selain itu para karyawan juga tertarik dengan tampilan hotel dengan beragam fasilitas seperti AC, gedungnya yang tinggi dan terkesan mewah, tempat yang bersih dan nyaman, tampilan para karyawan yang rapih lengkap dengan dasi, pekerjaannya terlihat enak. Ada juga karyawan yang ingin menjadi pramugari dan salah berpersepsi mengenai Inna Garuda, karena awalnya mengira Inna Garuda satu grup dengan Garuda Indonesia.

“Dulukan gedungnya tinggi, ruangnya ber AC, wah gagah berdasi, *bajune sak kayange* hahaha, tapi ternyata gaji besar engganya sesuai karyawan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Dulu jarang ada hotel kan ya, saya dulu pikirnya hotel itu tempat yang rapi, pegawai hotel pake dasi, kayak apa gitu ya. Kayaknya *kok* kerjanya berperformanya enak dan bersih. Itu yang membuat saya tertarik waktu itu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“...karena setau saya Hotel Inna Garuda satu group dengan Garuda Indonesia, dulu setau ku gitu. Karena dulu aku pengen banget jadi pramugari, ya paling engga jadi pramugari darat lah. Tapi alhamdulillah lah masuk ke zona nyaman, semoga aman lah.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Apapun alasannya, pada akhirnya mereka tidak sekedar merasa tertarik di awal saja. Para karyawan merasa nyaman dan bertahan sebagai bagian dari perusahaan. Banyak keunggulan dan keunikan yang dimiliki oleh Inna Garuda yang membuat calon karyawannya tertarik untuk bergabung, dan membuat karyawannya nyaman untuk bertahan. Terlebih lagi Inna Garuda merupakan hotel yang sudah bertahan sangat lama, yang memiliki nilai sejarah, dan mampu bertahan mengikuti perkembangan zaman hingga saat ini.

### **Administrasi**

Proses perekrutan di Inna Garuda setelah menarik pelamar yaitu proses administrasi. Pada tahap ini calon tenaga kerja diminta untuk mengirimkan seluruh berkas dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Pada perekrutan secara eksternal yang dibuka ke publik, tahap administrasi pada umumnya hanya dilaksanakan satu kali, pada saat perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan spesifikasi tertentu, yang memang jarang dilakukan.

Pada perekrutan eksternal melalui magang dan OJT, proses administrasi dilaksanakan sebanyak dua kali, yaitu tahap administrasi yang dilakukan sebelum calon pelamar melaksanakan magang dan OJT, dan administrasi yang dilakukan setelah para peserta selesai melaksanakan magang dan OJT untuk kemudian mendaftar menjadi karyawan di perusahaan. Sebelum para peserta melaksanakan OJT dan magang, biasanya pihak perusahaan sudah memberikan spesifikasi kebutuhan kepada pihak disnaker maupun sekolah terkait dengan calon peserta magang maupun OJT.

Pihak sekolah dan disnaker kemudian merekomendasikan calon peserta magang maupun OJT sesuai dengan kebutuhan perusahaan, untuk kemudian diseleksi lagi oleh perusahaan apakah para calon sudah layak dan memenuhi persyaratan atau belum. Hanya peserta yang lolos dari tahap administrasi awal saja yang pada akhirnya bisa melaksanakan OJT maupun magang di Inna Garuda. pada tahap administrasi awal biasanya peserta melampirkan berkas-berkas seperti cv, surat rekomendasi resmi dari pihak sekolah atau disnaker, surat lamaran, pas foto, dan berkas-berkas pendukung lainnya. Setelah itu baru kemudian tahap seleksi dengan praktek kerja, dan dilakukan pelatihan, peserta yang lolos dapat langsung melaksanakan OJT atau magang di Inna Garuda.

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

“*Training* mau masuk disini juga di tes dulu. Tidak semua anak yang mau *training* disini bisa lulus gitu mbak. Jadi di *training* dulu sama Pak Fajar. Bagian rekrutmen.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Setelah lolos tahap administrasi awal, para calon peserta OJT dan magang diperkenankan melaksanakan tugasnya sebagai peserta OJT ataupun magang di Inna Garuda, proses magang maupun OJT ini berlangsung selama enam bulan, yang terus diberikan pengarahan dan penilaian kinerja oleh perusahaan. Para peserta ditempatkan sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing. Setelah para peserta selesai melaksanakan tugasnya, biasanya perusahaan akan menghubungi para peserta yang memiliki catatan yang baik selama melaksanakan tugasnya di perusahaan. Perusahaan menghubungi para peserta tersebut dengan tujuan untuk mengajak mereka bergabung menjadi karyawan di perusahaan, dengan kembali melamar, karena adanya kebutuhan SDM di perusahaan.

Untuk peserta OJT, biasanya perusahaan menghubungi sekolah yang bersangkutan, dengan memberikan spesifikasi dan juga hasil penilaiannya terhadap para peserta yang telah melaksanakan OJT di perusahaan. Kemudian sekolah melakukan seleksi kembali, dan merekomendasikan siswa yang pernah melaksanakan OJT di Inna Garuda, sesuai dengan spesifikasi dan kuota yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kemudian perusahaan baru akan menghubungi secara langsung kepada siswa yang dianggap berkompeten sesuai dengan harapan perusahaan. Tidak semua peserta OJT dan yang direkomendasikan oleh pihak sekolah dapat diterima sebagai karyawan perusahaan. Mereka hanya berhak memasukkan lamaran sebagai karyawan, tetapi untuk keputusannya tetap sesuai dengan kebijakan dan kebutuhan perusahaan. Untuk peserta magang juga demikian, sekolah memberikan spesifikasi kepada pihak disnaker untuk menseleksi kembali yang pernah melaksanakan magang di Inna Garuda, kemudian peserta akan memasukkan lamaran dan diseleksi kembali oleh perusahaan.

“Jadi langsung didatengin anaknya yang OJT, ga semua sih. Yang OJT dari SMK aku itu ada 5 orang tapi akhirnya yang keterima kerja disini cuma aku doang. Temanku yang sama-sama *training* disini, daftar disini tapi ga keterima.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Ke guru dulu. Kayanya diinfokan gini, bapaknya infokan kalau Inna Garuda ada lowongan, misalkan anak-anaknya ada yang mau daftar mau masukin lamaran kesana, boleh. Terus coba saya masukin bisa ga, terus pak Suprinya itu manggil aku ke kelas sama bu guru aku kan, kayanya udah kasih daftar nama sama pak Suprinya terus diseleksi lagi sama guru saya soalnya yang ga OJT disini juga ada.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Para karyawan yang diterima oleh perusahaan pada umumnya memiliki *background* pendidikan yang berhubungan dengan perhotelan dan pariwisata. Biasanya mereka berasal dari sekolah menengah kejuruan atau SMK. Hal ini dikarenakan latar belakang perusahaan yang bergerak di bidang jasa, khususnya

perhotelan. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan perusahaan, yang biasanya lebih mengarah kepada kemampuan praktek. Dengan bekal kemampuan praktek dan keterampilan yang dimiliki oleh calon karyawannya, maka perusahaan akan lebih mudah dalam memberikan pengarahan, kinerja karyawan juga akan lebih baik karena mereka mampu menerapkan keahlian sesuai dengan bidangnya.

“Perhotelan.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Oh iyaa, harus sarjana pariwisata, dia harus menguasai *misale* beberapa bagian, produk, *promoting, sociting.*” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, untuk dapat bergabung menjadi karyawan diperusahaan, para calon pelamar tetap harus mengikuti prosedur administrasi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk perekrutan secara eksternal yang dibuka ke publik, seperti pada umumnya para calon pelamar mengirimkan seluruh berkas administrasi dan memenuhi seluruh persyaratan kepada pihak perusahaan. Hal ini sama halnya dengan perekrutan eksternal melalui kerjasama untuk pengadaan OJT dan magang, yang membedakan hanyalah ini bukan pertama kalinya mereka melamar untuk dapat menjadi bagian dari perusahaan. Sebelumnya mereka pernah melakukan administrasi awal untuk melamar menjadi peserta magang maupun OJT.

Setelah tugasnya selesai, mereka kemudian melakukan administrasi akhir dengan melamar kembali untuk menjadi karyawan di Inna Garuda. prosedur administrasi akhir tentu saja lebih sulit dibandingkan dengan administrasi awal. Karena pada administrasi awal lamaran ditunjukkan untuk dapat melakukan OJT maupun magang, sedangkan administrasi akhir atau lamaran pekerjaan ditunjukkan untuk melamar

sebagai karyawan dalam perusahaan. Tahap administrasi yang perlu dipenuhi untuk melamar sebagai karyawan di perusahaan antara lain yaitu cv, surat lamaran, pas foto berwarna dan hitam putih ukuran 3x4, pas foto berwarna berukuran 4R, sertifikat-sertifikat yang mendukung pekerjaan, dan portofolio pendukung lainnya. Setelah semuanya terpenuhi, pihak perusahaan akan mengecek seluruh persyaratan administrasi, untuk kemudian menghubungi kembali pihak yang bersangkutan untuk melaksanakan tes.

“Ya sama aja mba, cv, lamaran, pas foto yang 3x4 yang warna dan hitam putih dan yang 4R itu yang warna. Terus ada sertifikat yang mendukung di pekerjaan saya masuki. Misal saya mau masuk departemen ini, setidaknya ada sertifikat yang mengingatkan, dulu kan saya ada sertifikat LSP, sertifikat sekolah sama yang *On the Job Training*.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“untuk proses perekrutan...dari apa dari Cv ataupun lamaran yang masuk, kita apa masuk ke di dokumentasi yaa dan itu harus di disposisi dulu oleh HRD manajer untuk HRD manajer memberikan disposisi lagi kepada eee temen-temen di apa di HRD untuk *follow up* apa untuk *mengfollow up* eee surat lamaran sudah masuk dan juga dari kami setelah itu menghubungi yang bersangkutan sesuai dengan pengajuan atau permohonan untuk apa untuk bergabung dengan kami kita laksanakan tes kemudian dengan aturan-aturan tes yang sudah di tentukan.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“sama, eee kalau administrasi kan tidak kepentingan pribadi surat lamaran CV eee portofolio pendukung lainnya.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Untuk persyaratan agar dapat bergabung dengan perusahaan, Inna Garuda memiliki standar yang kurang lebih sama dengan hotel lain, sesuai dengan industri perhotelan pada umumnya. Standar yang ditetapkan sesuai dengan SOP, peraturan pemerintah dan disnaker, karena Inna Garuda merupakan hotel BUMN. Setiap bidang atau posisi jabatan yang dibutuhkan memiliki spesifikasi sendiri sesuai dengan kebutuhan masing-masing pekerjaan. Pada umumnya persyaratan tersebut berkaitan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan khusus misalnya bahasa,



syarat penampilan seperti tinggi badan, penguasaan terhadap bidang tertentu, dan lain sebagainya.

“Sebenarnya itu beda dengan perusahaan lain kaau perhotelankan. Bedanya ya itu tadi, kalo perusahaan lain itu kan kaya gini gini gini gitu kan, sarjana gini, ditempatkan di, kalau perhotelan ya syarat tinggi segini, penampilan oke, ditempatkan di *Front desk*, untuk marketing, menguasai masalah mekanik untuk di *engineering*, sudah pernah bekerja di hotel selama 5 tahun, itu di *house keeping* nya ada dan lain-lain.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Nanti pada datang semua untuk rekrutmen. Termasuk nanti persyaratan dicantumkan semua, harus pandai Bahasa Inggris, pengalaman kerja dimana, usia berapa dicantumkan seperti biasa lah, persyaratan seperti itu yang kita cantumkan, sehingga calon yang mendaftar sudah siap.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Meskipun Inna Garuda memiliki standar dan persyaratan yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya bagi para calon pelamarnya, namun standar dan persyaratan tersebut pada implementasinya tetap disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan. Misalnya standar minimal yang berkaitan dengan pendidikan, perusahaan sebelumnya menargetkan pendidikan minimal pada tingkat pendidikan S1, akan tetapi pada kenyataannya tingkat pendidikan D3 lebih berkompeten, karena ternyata yang lebih dibutuhkan oleh perusahaan adalah praktek, dan kemampuan calon dengan latar belakang pendidikan D3 lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Maka perusahaan dapat dengan fleksibel melalui berbagai pertimbangan untuk merubah standar minimal pendidikan calon karyawannya, sesuai dengan kondisi dan kebutuhan tersebut.

“SOP itu ada memang dari kantor pusat tapi pelaksanaannya disini, oh ternyata, misalnya, katakanlah dari SOP pusat untuk jabatan ini levelnya minimal harus sarjana atau apa, ternyata ketika kita seleksi baik dari OJT atau dari luar, lebih kompetensi yang bukan sarjana malah D3...” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Nah jadi gini, misalnya contoh yang di *Front desk* itu harus tinggi 160, sedang anak-anak yang *training-training* kemaren itu cuma 150, 155, ya kan ga mungkin diambil yang 160.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Perubahan standar maupun persyaratan bagi calon karyawan di Inna Garuda tidak hanya yang berkaitan dengan latar belakang pendidikan saja, ada beberapa hal lain yang juga disesuaikan dengan kebutuhan yang pada akhirnya dipilih dengan tujuan efektifitas dan efisiensi. Hal ini misalnya standar penampilan. Persyaratan tinggi badan, sebelumnya telah ditetapkan pada perencanaan perekrutan. Calon karyawan di Inna Garuda harus memiliki tinggi badan minimal 160 cm, untuk posisi-posisi tertentu seperti *Front desk*, karena pada posisi ini tinggi badang memang menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Akan tetapi pada kenyataannya, para peserta OJT maupun magang yang berkompeten di Inna Garuda, tidak ada yang mencapai standar tersebut. Tinggi para peserta kurang lebih hanya 150-155 cm. Hal ini membuat Inna Garuda pada akhirnya menurunkan standarnya, dari tinggi proporsional 160 cm, menjadi 150-155 cm, agar dapat melakukan perekrutan secara internal, menyesuaikan dengan kondisi calon karyawan.

### **Kontrak dan Jenjang karir**

Setelah melewati proses administrasi dan diterima sebagai karyawan di Inna Garuda, proses selanjutnya yaitu pembuatan kontrak kerja, yang berisi kesepakatan-kesepakatan antara calon karyawan dengan pihak perusahaan. Kesepakatan ini berisi aturan, hak-hak dan kewajiban yang mengikat antara perusahaan dengan karyawan. Setelah kontrak tersebut disepakati oleh kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan, maka proses selanjutnya yaitu jenjang karir. Jenjang karir merupakan proses perekrutan secara internal, yang bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri. Jenjang karir di Inna Garuda tidak hanya sekedar promosi ataupun demosi, tetapi juga ada familisasi atau pemindahan untuk pengenalan bidang-bidang. Semua karyawan perusahaan memulai jenjang karirnya dari posisi terendah yaitu *casual* atau *basic*,

yang kemudian mengalami proses yang cukup lama agar dapat naik ke level berikutnya hingga menjadi karyawan tetap.

Meskipun karyawan melamar di perusahaan dengan berbagai macam prestasi dan keunggulan, mereka tetap harus memulai karirnya dari level terendah di dalam perusahaan, sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial bagi karyawan yang lain, dan juga mencegah kekacauan karir karyawan yang telah direncanakan oleh HRD berdasarkan usia pensiun karyawan. Karyawan yang baru diterima oleh perusahaan juga mengalami masa percobaan selama beberapa waktu. Apabila kinerjanya baik maka karyawan akan tetap dapat bekerja di perusahaan, namun apabila kinerjanya buruk, maka karyawan terpaksa diberhentikan dan perusahaan akan mencari gantinya karena tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

“Iya, ga langsung di atas. *Dijorokin* sakit, *hahah...* Semua disini dari bawah.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

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

“Kalau sifatnya perekrutan itu bukan promosi dan demosi, karena untuk perekrutan kita di *level basic* semua. Pasti semua perekrutan diawal akan kita sampaikan bahwa semua akan melalui proses jadi pegawai harian, atau masa percobaan selama. Ditarget, jika dalam 1 semester dia tidak mencapai target kita maka, kita akan informasikan. Terpaksa untuk dicari penggantinya, dan ditingkat *casual* memang belum ada ikatan kerja.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pada proses jenjang karir ini ada kenaikan jabatan atau promosi, kemudian juga ada yang disebut dengan demosi atau penurunan jabatan, dan juga familisasi atau pemindahan pada bidang lain dengan tujuan sebagai media pengenalan bidang-bidang. Untuk promosi jabatan, Inna Garuda memiliki proses yang cukup lama untuk dapat naik pada level jenjang karir berikutnya. Hal ini disebabkan banyak karyawan yang belum pensiun, sehingga

belum ada kursi yang kosong untuk digantikan oleh karyawan yang lainnya. Lain halnya dengan demosi, Inna Garuda jarang melakukan demosi umumnya hanya peringatan saja, akan tetapi jika pelanggaran tersebut dirasa memiliki dampak yang cukup signifikan, maka pihak perusahaan akan memberikan hukuman dengan penurunan jabatan. Ketika karyawan yang diberikan hukuman melalui demosi tersebut masih saja mengulang kesalahannya, maka perusahaan akan menindaklanjuti. Untuk promosi dan demosi di Inna Garuda juga tidak sekedar kenaikan dan penurunan level jabatan sebagai jenjang karir didalam perusahaan saja.

Promosi di Inna Garuda bisa dilakukan dengan memindahkan karyawan ke hotel lain yang masih satu grup dengan Inna Garuda, dengan level hotel yang lebih tinggi. Seperti yang kita ketahui, Inna Garuda merupakan hotel bintang empat, maka perusahaan dapat memindahkan karyawannya ke hotel bintang lima, dengan catatan masih satu grup dengan Inna Garuda. Karyawan yang dipindahkan juga berada pada posisi jabatan yang sama, dengan gaji dan fasilitas yang pada umumnya lebih baik dibandingkan sebelumnya. Sama halnya dengan demosi, perusahaan dapat memindahkan karyawannya ke hotel yang masih satu grup dengan Inna Garuda tetapi lokasinya cukup jauh, atau hotel yang memiliki level lebih rendah dibandingkan Inna Garuda. Demosi di Inna Garuda juga tidak selamanya penurunan pada level jabatan yang lebih rendah, bisa jadi berada pada posisi jabatan yang sama, hanya saja dengan level hotel yang lebih rendah, dengan fasilitas dan gaji yang mungkin juga lebih rendah dibandingkan sebelumnya. Karir karyawan ini dilihat berdasarkan kinerja dan juga data rencana pensiun pegawai yang telah disusun sebelumnya.

“Ya bisa-bisa saja, bisa naik. Kemungkinannya ya banyak.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“iya, kalau memang nanti ketika nanti apa penurunan jabatan ternyata dia melaksanakan kembali itu baru kita lakukan tindakan berikutnya.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“Biasanya lebih tinggi. Artinya lebih tinggi itu disini saya manajer di bintang 3, kalau pindah saya jadi manajer di bintang 4. Atau disini saya manajer bintang 4, kalau pindah saya ke bintang 5. Jadi *greed* nya yang naik.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Kalau dalam satu hotel ga ada biasanya dipindah dari hotel bintang 4 ke bintang 3. Lebih ke perusahaan yang rendah bintangnya, tapi di posisi yang sama, biasanya yang pindah ke luar kota, keluar jawa gitu biasanya level manajer. Kalau *chief* itu biasanya didalam.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Untuk perekrutan awal, pada umumnya karyawan yang diterima ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Setelah itu, setiap karyawan wajib mengikuti familisasi atau pengenalan terhadap bidang-bidang yang lainnya. Hal ini dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan agar perusahaan dan karyawan mampu mengenali pekerjaan di bidang lain, dan menemukan *passion* yang sesuai dengan bidang dari masing-masing karyawan. Pada tahapan familisasi ini biasanya karyawan dipindah dari satu bidang ke bidang yang lain. Mereka akan melaksanakan pekerjaan di satu bidang selama tiga bulan, kemudian dipindahkan pada bidang yang lainnya selama tiga bulan lagi. Selama familisasi, perusahaan akan mengawasi dan memberikan penilaian terhadap kinerja masing-masing karyawan. setelah itu baru perusahaan pada akhirnya akan menempatkan mereka pada bidang yang dirasa cocok dengan kinerja terbaik karyawan.

Bisa saja penempatan karyawan tersebut pada bidang awal ketika mereka baru saja bergabung di perusahaan, akan tetapi bisa juga pada bidang yang lain yang dirasa lebih sesuai dengan kemampuan karyawan. Familisasi ini juga banyak memberikan keuntungan khususnya bagi perusahaan, misalnya saja ketika di suatu bidang atau departemen tertentu membutuhkan tenaga bantuan secara mendesak, maka

karyawan pada bidang lain yang tidak begitu padat untuk sementara waktu dapat membantu karena mereka sudah dibekali dengan beberapa keterampilan di beberapa bidang. Tidak hanya karyawan saja, para peserta *training* juga dapat membantu pada bagian-bagian tertentu yang kosong atau membutuhkan tenaga bantuan untuk sementara waktu.

“Kalau perekrutan awal tentu di bidangnya dulu, setelah itu nanti karena ada *ee..* ada program familiarisasi untuk mengenal departemen lain. Itu selama 3 bulan, itu ada, itu *ee..* bukan mutasi, cuma pengenalan aja. Semua karyawan dimaksimalkan merasakan departemen lain selama 3 bulan, dipindahkan ke departemen lainnya. Itu dalam rangka penilaian dan rangka kaderisasi juga. Misal pas di bagian ini kok bagus kerjanya, ya bisa aja dia dipindah ke bagian itu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“...kalau disini tu, ya kalau pemindahan ya ada, cuman lebih seringnya familisasi mas, pengenalan bidang-bidang.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Biasanya anak *training* juga bisa bantu atau dari *section* lain juga bisa bantu, artinya seperti kantor depan ada operator, ada *doorman*, ada reservasi, itu ada beberapa yang kosong memang, itu diperbantukan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Untuk level jenjang karir sebagai perekrutan internalnya, Inna Garuda membagi jenjang karirnya menjadi beberapa level posisi jabatan. Karir karyawan dimulai dari level *basic* atau *casual*, yang merupakan level posisi jabatan terendah di Inna Garuda yang diperuntukkan bagi karyawan yang baru saja bergabung dengan perusahaan. Pada level *basic* atau *casual* ini level jabatan dibagi menjadi tiga, yaitu *casual on call*, *casual* tetap, dan *casual* kontrak. Setelah melewati level *casual*, karyawan akan menjadi karyawan kontrak, baru kemudian bisa menjadi karyawan tetap. Untuk proses jenjang karirnya sendiri berlangsung cukup lama, perusahaan sangat berhati-hati untuk mengangkat karyawannya.

Untuk menjadi karyawan kontrak, karyawan membutuhkan waktu yang cukup lama, karyawan pada level *casual* sering mengeluhkan adanya ketidaksesuaian antara kesepakatan dengan implementasi jenjang karir di perusahaan. Misalnya saja

karyawan pada level *casual* yang tidak segera dinaikkan menjadi level kontrak, padahal perusahaan menjanjikan dalam kurun waktu tertentu tetapi pada kenyataannya pada waktu yang telah ditetapkan posisi karyawan masih diperpanjang pada level jabatan yang sama. Hal ini juga berlaku bagi karyawan kontrak yang mana kontraknya terus diperpanjang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga untuk mejadi karyawan tetap para karyawan harus rela menunggu dalam waktu yang cukup lama, menunggu ada karyawan yang pensiun dan dibutuhkan pengisi kursi yang akan kosong tersebut.

“Ya itu, *On the Job Training* terus *casual* dulu terus setelah itu *casual* di PHP in, *casual* kontrak, *casual* tetap dan kontrak itu beda tipis mba. Terus karyawan kontrak, karyawan kontrak diperpanjang entah kapan sampe waktunya, terus karyawan tetap.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kalo perjanjian awal sih, coba 3 bulan dulu diliat, nanti bisa tetap itu dari *on call*, setelah itu nanti diperpanjang, diperpanjang, diperpanjang, baru kontrak. *Casual*, baru kontrak. Untungnya orang-orang *casual* disini itu sabar-sabar *hehe*, termasuk juga saya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Untuk *casual on call* sendiri merupakan level dasar atau paling rendah yang pada umumnya ditempati oleh karyawan yang baru saja bergabung dengan perusahaan. *On call* merupakan istilah yang memiliki maksud bahwa ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan atau bantuan, maka karyawan tersebut siap kapan saja untuk dihubungi untuk mengisi kekurangan tenaga kerja di perusahaan untuk sementara waktu. Karyawan pada level *casual on call* tidak memiliki keterikatan waktu atau waktu bekerja secara resmi dan tetap di perusahaan. Mereka hanya diminta untuk bekerja ketika perusahaan membutuhkan bantuan, yang biasanya ketika perusahaan mengadakan acara tertentu yang membutuhkan banyak tenaga kerja, sistem kerjanya pun harian atau *part time*. Pemberian upahnya pun berbeda dengan karyawan. *Casual on call* hanya akan mendapatkan upah ketika

mereka bekerja, dan upah diberikan perhari. Sedangkan karyawan mendapatkan gaji setiap bulannya sekalipun ketika dia tidak bekerja. Berbeda lagi dengan peserta magang dan OJT yang hanya mendapatkan uang transport dan makan yang juga diberikan setiap bulan oleh perusahaan.

“*On call* itu maksudnya gini, pekerja yang setiap ditelpon sudah siap. Nganggur di rumah, jadi *on call*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“...kalau *oncall* ya biasanya pas ada *wedding*, ada acara. Kalau istilahnya itu *pocokan*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“*On call* itu jadi misal, hari ini hotel *fixaxion* membutuhkan karyawan misal masuk 8 terus kapasistas tamu *full*. Otomatis untuk *handle* kurang. Itu manggil. Jadi *casual on call* itu lebih per hari.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kalo udah *casual* itu pembayarannya dia masuk per hari ya dia dapat. Dia ga masuk ya dia ga kebayar. Kalo karyawan kan masuk ga masuk kebayar.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Berbeda dengan *casual on call*, karyawan yang berada pada level *casual* tetap dan *casual* kontrak sudah memiliki jam kerja yang terjadwal di perusahaan. Akan tetapi level *casual* kontrak lebih tinggi dibandingkan level *casual* tetap. Pada *casual* tetap, dalam setiap bulannya karyawan hanya masuk selama beberapa hari, kurang lebih sekitar dua puluh hari saja, tidak penuh bekerja selama satu bulan, meskipun dengan jam kerja yang terstruktur. Sedangkan pada level *casual* kontrak, karyawan memiliki jam kerja yang lebih banyak, dengan fasilitas-fasilitas yang tentu saja lebih banyak. Karyawan pada level *casual* tetap hanya mendapatkan gaji pokok saja, sedangkan karyawan pada level *casual* kontrak, mendapatkan gaji pokok dan juga uang *service* yang merupakan gaji yang diberikan perusahaan berdasarkan kinerja karyawan dan juga laba yang diperoleh perusahaan.



“Kalo *casual* kan biasanya bulanan...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“...kalo *casual* tetap itu sudah ter *reschedule*, itu nanti sama kaya karyawan cuman absennya itu 20 hari. Jadi dalam 1 bulan itu masuk 20 hari, kalo *casual* kontrak udah sama sama kaya karyawan, cuma yang membedakan fasilitas-fasilitas yang didapat aja.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kalo yang *casual* tetap itu biasanya baru dapat upah aja, tapi kalo *casual* kontrak itu juga dapat hak *service*, jadi dia itu mendapatkan uang *service* juga, jadi juga dapat 5% dari *service* yang didapat bulan ini. Kalo yang karyawan yang kontrak sampai ke tetap itu itu kan, *eeh.. apa itu*, gaji pokok sama gaji *service*...” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Setelah menempati posisi *casual* kontrak, maka dalam kurun waktu tertentu karyawan akan dipromosikan pada posisi karyawan kontrak. Pada posisi ini karyawan akan mendapatkan beragam fasilitas yang lebih banyak dibandingkan fasilitas-fasilitas pada level jabatan sebelumnya. Untuk menempati posisi sebagai karyawan tetap, karyawan harus terlebih dahulu menjadi karyawan kontrak. Perusahaan sangat selektif untuk mengangkat karyawan tetap. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan pada posisi atas yang belum pensiun, dan juga pertimbangan perusahaan yang tentu saja akan mengeluarkan banyak biaya untuk memfasilitasi karyawan tetap, misalnya dana pensiun. Oleh karena itu, sistem kontrak dianggap lebih efisien dengan cara terus memperpanjang kontrak karyawan sampai perusahaan membutuhkan pengisi posisi pada level karyawan tetap. Pengangkatan karyawan tetap pada umumnya terjadi ketika ada karyawan pada posisi tersebut pensiun, dan perusahaan benar-benar membutuhkan pengganti pada posisi yang kosong tersebut.

“Iya karena lebih efisien juga dengan kontrak.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Ya karena pensiun, diganti, atau ada yang ditarik ke pusat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Perusahaan memang jarang sekali mengangkat karyawan tetap, hal ini dikarenakan sistem kontrak juga dianggap lebih fleksibel. Perusahaan biasanya akan

mengangkat karyawan pada level kontrak pada level karyawan tetap, ketika perusahaan memiliki kebutuhan dan kemampuan untuk melakukan pengangkatan karyawan pada level jabatan tersebut. Ketika perusahaan belum mampu, biasanya perusahaan akan memperpanjang kontrak karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun apabila perusahaan sudah tidak mampu lagi khususnya dari segi anggaran perusahaan, maka sebelum kontrak berakhir perusahaan akan memberitahukan kepada karyawan mengenai pemberhentian untuk bekerjasama, namun tidak menutup kemungkinan untuk nantinya dapat bekerja lagi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

“Kalau poin yang dicari tidak ada baru kita adakan perekrutan, itu pun sistemnya kontrak. Tidak ada untuk yang istilahnya pegawai tetap, itu tidak ada. Untuk sepanjang ini, tahun-tahun kemaren itu kita punya kontrak terus.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Nah itu nanti dilihat dulu kondisinya, tergantung kemampuan perusahaan kalau memang mampu diangkat, tapi kalau *enggga* ya suruh berhenti dulu nanti dikontrak lagi.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Itu pun sistem kontrak dulu jadi *ga* langsung pegawai tetap, kontrak dulu, satu tahun. Nanti kalau udah *ga* kuat bayar ya, selesai. Tapi kalo masih kuat bayar ya terus. 2 tahun harus pegawai tetapkan, ada di disnaker kan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Karyawan kontrak itu kan kerjanya waktu tertentu ya mba. Di tanda tangan surat kerja samanya 1 tahun 2 tahun nanti habis kontraknya, ya kalo memang dibutuhkan lagi, biasanya 1 bulan sebelum kontrak habis ya diperpanjang. Tapi kalo tidak dibutuhkan lagi, 1 bulan sebelum kontrak habis dikasih kayak surat pemberitahuan bahwa itu sudah berhenti bekerjasama dengan pihak ini.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Untuk menjadi karyawan tetap, karyawan paling sedikit harus melakukan dua kali kontrak. Di Inna Garuda awalnya satu kali kontrak memiliki jangka waktu selama satu tahun. Namun adanya pergantian manajemen menyebabkan beberapa kebijakan ikut berubah. Salah satunya yaitu perjanjian kontrak yang tadinya satu kali kontrak memiliki jangka waktu satu tahun, pada kenyataannya saat ini memiliki jangka waktu

dua tahun. Setelah dua kali kontrak, maka perusahaan akan memberikan keputusan selanjutnya untuk mengangkatnya menjadi karyawan tetap atau diperpanjang lagi kontraknya selama satu atau dua tahun. Akan tetapi hal ini juga diantisipasi oleh perusahaan, karena persoalan kontrak juga diawasi oleh dinas tenaga kerja.

Di dalam peraturan dijelaskan bahwa ketika karyawan sudah melaksanakan dua kali kontrak dan tidak diangkat menjadi karyawan tetap, maka perusahaan bisa dilaporkan kepada dinas tenaga kerja. Untuk mengantisipasi hal ini, biasanya setelah dua kali kontrak perusahaan akan memberhentikan karyawan untuk sementara waktu untuk memberikan jeda selama beberapa bulan, dan meminta karyawan tersebut untuk mendaftar lagi. Hal ini dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan agar perusahaan tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh dinas tenaga kerja, akan tetapi perusahaan juga tidak mengalami kerugian karena harus mngangkat pegawai tetap sedangkan perusahaan sendiri belum memiliki kebutuhan tenaga kerja pada posisi tersebut.

“Misal sudah 2 tahun dikontrak *ga* di angkat jadi tetap. Itu bisa dilaporkan ke disnaker. Tapi biasanya kita jeli, jadi setelah 2 tahun kita *cut*, bulan depan daftar lagi ya mas, gitu. Untuk menghindari disnaker dan *outsourcing* gitu ya kan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Sesuai peraturan itu 2 kali kontrak terus ada keputusan selanjutnya, maksudnya ini mau ditetapin atau *engga*. Tapi disini *engga* sih mas *hehehe...* *ga* tau juga. Soalnya pas waktu aku masuk sini itu, manajemennya ganti. Jadi beda jauh gitu.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kalau dulu itu pertahun kontraknya, jadi udah setahun abis itu perpanjang lagi perpanjang lagi. Tapi *ga* tau kalo pas angkatan saya itu, aku langsung kontrak 2 tahun *ga* tau *hehe..* jadi kontrak pertama langsung 2 tahun. Terus perpanjangan 1 tahun.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kalau keluar, selama dia sudah, kita kontrak *ee..* dua tahun. Kalau keluar setelah itu ya silahkan. Tapi kalau sebelum itu ya ada *penalti* kita kan sudah menyekolahkan, jadi disuruh mengembalikan, gitu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Ketika perusahaan memang memiliki kebutuhan tenaga kerja, karena banyak posisi atas yang pensiun dan membutuhkan karyawan pengganti untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut, maka perusahaan akan mengangkat karyawan kontrak tersebut menjadi karyawan tetap. Akan tetapi memang jenjang karir di Inna Garuda memiliki proses yang cukup lama, karena perusahaan sangat berhati-hati untuk mengangkat karyawannya. Karyawan tetap bertahan di dalam perusahaan karena merasa nyaman dan juga ingin menduduki posisi karyawan tetap untuk mendapatkan berbagai fasilitas dan jaminan, khususnya dana pensiun. *Turnover* didalam perusahaan sangat rendah, salah satu faktor penyebabnya juga dikarenakan adanya peraturan yang perusahaan yang cukup ketat, yang mengatur prosedur keluar masuk karyawan. Misalnya saja karyawan yang belum selesai menjalankan kontraknya selama dua tahun, maka akan mendapatkan sanksi sesuai dengan kesepakatan sebelumnya, dan masih banyak lagi peraturan mengenai tenaga kerja di Inna Garuda.

Meskipun dalam pelaksanaan perekrutannya sesuai dengan pemetaan yang telah direncanakan sebelumnya, namun pada kenyataannya ada beberapa praktek rekrutmen di Inna Garuda yang menyimpang dari prosedur perekrutan. Hal ini disampaikan sendiri oleh karyawan Inna Garuda yang mengatakan bahwa masih ada proses korupsi, kolusi dan nepotisme yang biasa disebut dengan KKN di dalam perusahaan. Ada beberapa karyawan yang memasukkan temannya untuk bekerja diperusahaan, meskipun sesuai dengan prosedur perekrutan namun dibukakan jalan khusus untuk bergabung dengan perusahaan. Proses KKN ini banyak terjadi dan terus menerus berulang di perusahaan, yang umumnya dilakukan oleh karyawan dengan posisi jabatan yang tinggi. Namun saat ini proses KKN sudah mulai berkurang karena adanya pergantian manajemen yang memiliki kebijakan yang lebih ketat terkait

dengan karir karyawan di perusahaan, termasuk untuk sangat berhati-hati dalam menetapkan kebutuhan perekrutan.

“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)

“tapi disini tuh lebih ke KKN *e mbaa, sumpah aku gemes sendiri ee..* padahal sama sama karyawan sini tapi aku *gemes sendiri* sama atasan-atasan ku lebih ke KKN.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Tapi kalo akhir-akhir ini udah mulai punah kok, untungnya udah hampir punah. Tapi kinerjanya *yo kadang njengkelin ko mba...*” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Proses KKN yang terjadi didalam perusahaan tidak terlihat secara fulgar. Biasanya perusahaan melakukan kaderisasi yang merupakan perekrutan dengan terlebih dahulu memilih calon untuk menggantikan posisi jabatan yang akan kosong. Posisi yang kosong ini pada umumnya dikarenakan adanya karyawan yang pensiun. Kecurangan yang terjadi yaitu rekomendasi dari pihak direksi untuk memasukan tenaga kerja sesuai dengan pilihan direksi yang tidak dapat ditolak oleh perusahaan, kemudian adanya kaderisasi dengan memasukkan anak dari karyawan yang telah pensiun di perusahaan tersebut sebagai pengganti dari orangtuanya yang pernah bekerja di perusahaan. Karyawan tersebut tidak langsung diterima sebagai karyawan tetap, dengan menggantikan posisi yang kosong karena pensiun.

Tetapi tetap sesuai dengan prosedur yang dimulai dari level *basic* atau *casual* terlebih dahulu, kemudian terus bertahap sesuai dengan karir dalam perusahaan. Hal yang membedakan yaitu prosesnya yang lebih cepat jika dibandingkan dengan proses jenjang karir karyawan pada umumnya di dalam perusahaan. Waktu untuk naik pada level jabatan berikutnya lebih singkat dibandingkan dengan karyawan lain, untuk

dapat bergabung dengan perusahaan pun prosesnya lebih ringan karena memiliki jalur khusus, meskipun tetap mengikuti prosedur yang berlaku. Untuk posisi yang kosong di level karyawan tetap tadi pada umumnya digantikan oleh karyawan pada level dibawahnya ketika memang perusahaan membutuhkan pengganti.

“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)

“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)

“kalau manajer sama manajer gimana *hahaha. Iki anak e iki lo, iki anak e iki lo hahaha*, soalnya aku pernah tau sih, tapi bukan departemen saya. Ada itu *tak* tanyain, mas dari *casual* apa *training e, training*, awalnya ngaku *training* terus lama-lama kok udah pake seragam...” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Terus aku mikir kok cepet *e*, oh biasa mbaa, anaknya bapak itu...soalnya bapak itu udah pensiun, jadi sebelum pensiun dia merekomendasikan anaknya. Eh, memasukan anaknya sih mba, bukan merekomendasikan anaknya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Adanya kecurangan ini harapannya menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan karena akan menimbulkan kecemburuan karyawan yang lain yang memiliki kinerja yang lebih baik. Adanya proses KKN seperti ini juga dapat memberikan dampak kerugian perusahaan dikarenakan karyawan yang diterima melalui jalur khusus ini belum tentu memiliki kinerja yang baik, karena perusahaan tidak benar-benar ketat dalam memberikan penilaian ketika akan bergabung dan melewati proses jenjang karir di dalam perusahaan.

## 6.4 Diskusi Hasil

Dalam implementasinya, Inna Garuda memilih untuk fokus kepada perekrutan melalui sumber internal yang berasal dari jenjang karir, dan perekrutan eksternal yang berasal dari OJT dan magang. Untuk perekrutan secara eksternal yang diekspos secara umum, 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. 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.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Inna Garuda, penulis menemukan beberapa kesamaan dengan penelitian sebelumnya, antara lain yaitu 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.

Anyim (2012) 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.

Tidak hanya menemukan persamaan-persamaan antara penelitian yang dilakukan di Inna Garuda dengan penelitian sebelumnya, penulis juga menemukan beberapa perbedaan, antara lain yaitu Louw (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa iklan surat kabar dan rekrutmen melalui agen, merupakan bentuk rekrutmen yang paling populer. Temuan yang paling mendalam pada rekrutmen dan seleksi 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.

Pada pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi, tidak semua cara yang digunakan untuk merekrut pegawai sama di setiap perusahaannya. Mulai dari sumber rekrutmen yang dipilih, metode untuk rekrutmen, hingga tahapan seleksi yang digunakan pada setiap perusahaan berbeda-beda. Pernyataan tersebut berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ciobanu (2015) yang menyatakan bahwa banyak negara-negara anggota Uni Eropa cenderung menggunakan rekrutmen

eksternal daripada sistem karir internal, di mana perekrutan hanya digunakan selama tahap pertama dari karir dan meningkatkan mobilitas personil untuk sektor swasta yang juga menghasilkan motivasi personil yang lebih tinggi, pengembangan karir dan peningkatan distribusi sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kapasitas lembaga-lembaga publik untuk melakukan prosedur perekrutan berkualitas tinggi.

Penelitian tersebut tentu saja memiliki banyak perbedaan dengan hasil dari penelitian yang penulis lakukan di Inna Garuda. Dalam penelitian sebelumnya menyatakan bahwa penggunaan perekrutan secara eksternal lebih diutamakan dibandingkan dengan perekrutan melalui sumber internal. Sedangkan di Inna Garuda, perusahaan menggunakan keduanya baik perekrutan secara eksternal maupun sumber internal melalui jenjang karir. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa iklan di surat kabar dan perekrutan melalui agen menjadi perekrutan yang paling populer. Perekrutan secara online atau melalui media internet masih cukup tertinggal. Hal ini berbeda dengan perekrutan yang ada di Inna Garuda, dimana perekrutan lebih mengutamakan sumber internal melalui jenjang karir. Untuk perekrutan secara eksternal, perusahaan lebih mengutamakan media kerjasama dengan pihak sekolah dan disnaker, serta penggunaan media internet, sedangkan *outsourcing* hanya dilakukan pada posisi jabatan yang dibutuhkan diluar inti bisnisnya. Penelitian sebelumnya juga menyatakan tidak adanya penggunaan *walks in* dan arahan karyawan dalam implementasi perekrutannya, sedangkan di Inna Garuda sendiri dalam implementasinya terdapat sumber eksternal dari pelamar langsung dan juga arahan atau rekomendasi dari karyawan.

pernyataan Kumari (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “human resources” dapat dikatakan sukses, jika mampu mengidentifikasi kebutuhan

organisasi akan “human” atau “orang”. Strategi rekrutmen dan seleksi yang sukses, sangat berpengaruh pada ”outcomes” suatu organisasi. Penulis menyimpulkan bahwa dalam implementasinya, Inna Garuda belum sepenuhnya mampu mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia untuk melakukan perekrutan. Hal ini disebabkan kebutuhan rekrutmen sebagian besar ditinjau dari posisi yang kosong akibat adanya karyawan yang pensiun. Perusahaan harus mempunyai pedoman dalam menjalankan rekrutmen dan seleksi untuk menghasilkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui pegawai.

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). Seperti yang telah penulis sampaikan sebelumnya, bahwa terdapat beberapa karyawan yang memasukkan temannya untuk bekerja diperusahaan, meskipun sesuai dengan prosedur perekrutan namun dibukakan jalan khusus untuk bergabung dengan perusahaan. Proses KKN ini banyak terjadi dan terus menerus berulang di perusahaan, yang umumnya dilakukan oleh karyawan dengan posisi jabatan yang tinggi. Proses KKN yang terjadi didalam perusahaan tidak terlihat secara fulgar. Biasanya perusahaan melakukan kaderisasi yang merupakan perekrutan dengan terlebih dahulu memilih calon untuk menggantikan posisi jabatan yang akan kosong. Posisi yang kosong ini pada umumnya dikarenakan adanya karyawan yang pensiun.

Kecurangan yang terjadi yaitu rekomendasi dari pihak direksi untuk memasukan tenaga kerja sesuai dengan pilihan direksi yang tidak dapat ditolak oleh perusahaan,

kemudian adanya kaderisasi dengan memasukkan anak dari karyawan yang telah pensiun di perusahaan tersebut sebagai pengganti dari orangtuanya yang pernah bekerja di perusahaan. Karyawan tersebut tidak langsung diterima sebagai karyawan tetap, dengan menggantikan posisi yang kosong karena pensiun. Tetapi tetap sesuai dengan prosedur yang dimulai dari level *basic* atau *casual* terlebih dahulu, kemudian terus bertahap sesuai dengan karir dalam perusahaan. Hal yang membedakan yaitu prosesnya yang lebih cepat jika dibandingkan dengan proses jenjang karir karyawan pada umumnya di dalam perusahaan. Waktu untuk naik pada level jabatan berikutnya lebih singkat dibandingkan dengan karyawan lain, untuk dapat bergabung dengan perusahaan pun prosesnya lebih ringan karena memiliki jalur khusus, meskipun tetap mengikuti prosedur yang berlaku.

Menurut Ismansyah dkk (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) di Indonesia bukan lagi merupakan sebuah fenomena, melainkan sudah merupakan fakta yang terkenal di mana-mana. Kini, setelah rezim otoriter Orde Baru tumbang, tampak jelas bahwa praktik KKN selama ini terbukti telah menjadi tradisi dan budaya yang keberadaannya meluas, berurat akar dan menggurita dalam masyarakat serta sistem birokrasi Indonesia, mulai dari pusat hingga lapisan kekuasaan yang paling bawah. Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) akhir-akhir ini dianggap sebagai wujud paling buruk dan paling ganas dari gejala kemerosotan moral dari kehidupan masyarakat dan bernegara di negeri kita. KKN adalah produk dari relasi sosial-politik dan ekonomi yang pincang dan tidak manusiawi. Relasi yang dikembangkan adalah relasi yang diskriminatif, alienatif, tidak terbuka, dan melecehkan kemanusiaan. Kekuasaan dianggap sebagai sebuah *privilege* bagi kelompok (kecil) tertentu, serta bersifat tertutup dan menempatkan

semua bagian yang lain sebagai objek-objek yang tak punya akses untuk berpartisipasi.

Setiap bentuk kekuasaan (baik politik, sosial, maupun ekonomi) yang tertutup akan menciptakan hukum-hukumnya sendiri demi melayani kepentingan penguasa yang eksklusif. Kekuasaan yang tertutup semacam ini merupakan lahan subur yang bisa menghasilkan panen KKN yang benar-benar melimpah. Pada era pemerintahan transisi di bawah Presiden BJ Habibie, istilah KKN diresmikan menjadi istilah hukum dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999, tanggal 19 Mei 1999 tentang "Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme".

Didalam Bab I Ketentuan Umum, pasal 1 Undang-undang tersebut, pengertian dari masing-masing istilah dimaksud dapat diketahui berikut ini: 1) Korupsi adalah tindak pidana sebagaimana dimaksud dalam ketentuan peraturan perundangundangan yang mengatur tentang tindak pidana korupsi. 2) Kolusi adalah permufakatan atau kerja sama secara melawan hukum antar Penyelenggara Negara atau antara Penyelenggara Negara dan pihak lain yang merugikan orang lain, masyarakat, dan atau Negara. 3) Nepotisme adalah setiap perbuatan Penyelenggara Negara secara melawan hukum yang menguntungkan kepentingan keluarganya dan atau kroninya di atas kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara. Secara umum dan sederhana korupsi dapat diartikan sebagai penyalahgunaan kekuasaan/kepercayaan untuk keuntungan pribadi. Pengertian korupsi juga mencakup perilaku pejabat-pejabat di sektor publik, baik politisi maupun pegawai negeri, yang memperkaya diri mereka secara tidak pantas dan melanggar hukum, atau orang-orang yang dekat dengan

pejabat birokrasi dengan menyalahgunakan kekuasaan yang dipercayakan pada mereka.

Faktor penyebab korupsi yang paling signifikan di daerah adalah faktor politik dan kekuasaan, dalam arti bahwa korupsi di daerah paling banyak dilakukan oleh para pemegang kekuasaan (eksekutif maupun legislatif) yang menyalahgunakan kekuasaan dan kewenangan yang dimilikinya untuk mendapatkan keuntungan pribadi maupun untuk kepentingan kelompok dan golongannya. Faktor yang kedua adalah nepotisme. Masih kentalnya semangat nepotisme, baik di sektor publik maupun swasta, di daerah-daerah terutama dalam penempatan posisi yang strategis tidak jarang kemudian menimbulkan penyalahgunaan kewenangan, terutama yang bersangkutan paut dengan keuangan negara. Faktor yang ketiga adalah ekonomi. Analisis rendahnya gaji sebagai sebab korupsi adalah sebuah apologi yang tepat.

Faktor yang terakhir adalah faktor pengawasan. Lemahnya fungsi pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga, seperti BPKP maupun Bawasda terhadap penggunaan keuangan negara oleh pejabat-pejabat publik (eksekutif maupun legislatif) merupakan salah satu faktor penting yang turut menumbuh-suburkan budaya korupsi di daerah-daerah. Fungsi kontrol yang semestinya dijalankan oleh lembaga legislatif pun pada kenyataannya seringkali tidak efektif, yang disebabkan karena lembaga legislatif itu sendiri pun seringkali terlibat dalam penyimpangan dan penyalahgunaan keuangan negara yang dilakukan oleh eksekutif.

Pendekatan yang paling ampuh dalam melawan korupsi di Indonesia. Pertama, mulai dari meningkatkan standar tata pemerintahan melalui tata konstruksi integritas nasional. Tata pemerintahan modern mengedepankan sistem tanggung gugat, dalam tatanan seperti ini harus muncul pers yang bebas dengan batas-batas undang-undang

yang juga harus mendukung terciptanya tata pemerintahan dan masyarakat yang bebas dari korupsi. Pengadilan yang merupakan bagian dari tata pemerintahan, yudikatif, tidak lagi menjadi hamba penguasa. Namun, memiliki ruang kebebasan menegakkan kedaulatan hukum dan peraturan. Dengan demikian akan terbentuk lingkungan kebaikan yang memungkinkan seluruh pihak untuk melakukan pengawasan, dan pihak lain diatasi.

Kedua, hal yang paling sulit dan fundamental dari semua perlawanan terhadap korupsi, kolusi, dan nepotisme adalah bagaimana membangun kemauan politik (*political will*). Kemauan politik yang dimaksud bukan hanya sekedar kemauan para politisi dan orang-orang yang berkecimpung dalam ranah politik. Namun, ada yang lebih penting sekedar itu semua. Yakni, kemauan politik yang termanifestasikan dalam bentuk keberanian yang didukung oleh kecerdasan sosial masyarakat sipil atau warga negara dari berbagai elemen dan strata sosial. Sehingga jabatan politik tidak lagi digunakan secara mudah untuk memperkaya diri, namun sebagai tanggung jawab untuk mengelola dan bertanggung jawab untuk merumuskan gerakan mencapai kehidupan berbangsa dan bernegara yang baik.

Menurut Petter Langseth (2000) dalam Ismansyah dkk (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Proses penegakan hukum oleh aparat penegak hukum (polisi, jaksa dan hakim), khususnya berkenaan dengan perkara korupsi di daerah-daerah dapat dikatakan telah mengalami kemajuan yang cukup signifikan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Namun, pengungkapan kasus korupsi, kolusi dan nepotisme ini seringkali tidak diimbangi dengan penanganan yang serius, sehingga dalam proses peradilannya penanganan kasus-kasus tersebut seringkali tidak memenuhi rasa keadilan masyarakat. “Ketidakseriusan” ini

sesungguhnya tidak dapat dilepaskan dari dua hal, yaitu: besarnya intervensi politik dan kekuasaan, dan relatif lemahnya moral dan integritas aparat penegak hukum.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, Petter Langseth mengungkapkan bahwa setidaknya ada tiga strategi yang dapat diterapkan untuk mengurangi intensitas korupsi di daerah, yaitu: 1) Memutus serta merampingkan (*streamlining*) jaringan proses birokrasi yang bernuansa primordial di kalangan penentu kebijakan, baik itu yang berada di lembaga eksekutif, legislatif maupun yudikatif, sehingga tata kerja dan penempatan pejabat pada jabatan atau posisi-posisi tertentu benar-benar dapat dilaksanakan secara akuntabel dan profesional serta dilaksanakan dengan pertimbangan profesionalisme dan integritas moral yang tinggi. 2) Menerapkan sanksi pidana yang maksimal secara tegas, adil dan konsekuen tanpa ada diskriminasi bagi para pelaku korupsi, kolusi dan nepotisme dalam arti bahwa prinsip-prinsip negara hukum benar-benar harus diterapkan secara tegas dan konsekuen, terutama prinsip *equality before the law*. 3) Para penentu kebijakan, baik di bidang pemerintahan maupun di bidang penegakan hukum harus memiliki kesamaan visi, profesionalisme, komitmen, tanggungjawab dan integritas moral yang tinggi dalam menyelesaikan kasus-kasus korupsi. Hal ini sesuai dengan praktek KKN yang terjadi di Inna Garuda, yang salah satu penyebabnya yaitu adanya sentralisasi, dimana pembuatan dan pengambilan keputusan suatu kebijakan dilaksanakan secara terpusat. Kondisi seperti ini memicu para penguasa untuk lebih leluasa mengatur dan memanipulasi kebijakan, misalnya yang berkaitan dengan proses perekrutan tenaga kerja.

Menurut Zachrie (2009), berdasarkan analisis ilmu ekonomi, korupsi tidak berbeda dari perilaku tindak kejahatan yang lain. Kasus korupsi bisa dianalogikan



seperti gunung es ditengah lautan. Jumlah kasus korupsi yang sebenarnya terjadi di suatu negara tidak bisa diketahui dengan pasti. Kasus korupsi yang bisa diobservasi hanyalah jumlah kasus korupsi yang dilaporkan dan ditangani pihak yang berwajib, yang jumlahnya relatif terbatas. Sementara itu, jumlah kasus korupsi yang belum terdeteksi atau biasanya jauh lebih banyak.

Jika ditinjau dari sudut pandang perusahaan, esensi bisnis adalah suatu transaksi barang atau jasa antara paling sedikit dua pihak. Kedua belah pihak melakukan negosiasi untuk menentukan dan mencapai kesepakatan nilai atas barang atau jasa yang diperjual-belikan. Proses transaksi murni bisnis dapat menyimpang atau menjadi tidak murni lagi jika dalam proses transaksi yang berjalan, khususnya dalam pengambilan keputusan dan pencapaian kesepakatan, diwarnai oleh upaya memengaruhi ataupun memperoleh manfaat yang tidak transparan dan tidak dapat dipertanggung jawabkan untuk kepentingan diri, orang lain atau kelompok. Untuk mengatasi adanya hal tersebut, Inna Garuda dapat melakukan perbaikan terhadap implementasi Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik. GCG ini memiliki lima pilar yang perlu diperhatikan yaitu pertanggung jawaban, akuntabilitas, kewajaran atau kesetaraan, transparansi, serta independensi.

## **BAB VII**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **EVALUASI STRATEGI REKRUTMEN**

##### **7.1 Pendahuluan**

Bab ini membahas temuan mengenai evaluasi perekrutan yang terdapat di hotel Inna Garuda. Dalam menentukan strategi perusahaan, terdapat tiga tahapan yang saling berkaitan, yaitu perencanaan strategi (*formulating strategy*), pelaksanaan strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*evaluation*). Setelah melaksanakan implementasi strategi perekrutannya, Inna Garuda kemudian melaksanakan evaluasi. 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*). Sedangkan evaluasi rekrutmen SDM merupakan kegiatan untuk menilai dan memastikan apakah implementasi suatu kegiatan sesuai dengan strategi dan rencana yang telah disusun sebelumnya, sehingga mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

Suatu strategi dipilih dari sekian banyak alternatif yang telah dianalisis dan dipertimbangkan dengan teliti dan matang serta dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Maksudnya adalah agar suatu organisasi berada pada kondisi dan posisi yang efektif dalam upaya mencapai tujuan dan berbagai sarannya dalam lingkungan eksternal yang sering berubah pada tingkat dan intensitas yang ada kalanya tidak mungkin diperhitungkan sepenuhnya sebelumnya. Suatu strategi berorientasi pada

masa depan. Karena orientasi demikian, pemilihan strategi tertentu pada umumnya didasarkan pada berbagai asumsi dasar yang digunakan para perumus dan penentu strategi itu dengan sepenuhnya menyadari bahwa tidak semua peristiwa dan faktor yang berpengaruh pada implementasi strategi dapat diperkirakan dan diperhitungkan dengan tepat.

Telah ditekankan bahwa efektif tidaknya suatu strategi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran suatu organisasi, tidak terlihat pada proses perumusan dan penentuannya sebagai akibat analisis strategi yang dilakukan terhadap berbagai alternatif yang layak dipertimbangkan, melainkan pada implementasinya. Namun disisi lain perlu pula digaris bawahi bahwa evaluasi strategi yang telah kita jalankan perlu dilakukan, hal tersebut dikarenakan agar kita dapat mengetahui apakah strategi yang kita jalankan berhasil dan dapat berjalan optimal. Selain evaluasi strategi ada juga hal yang harus kita lakukan setelah kita menerapkan strategi selama beberapa periode yaitu pengendalian strategi dimana hal ini dimaksudkan agar strategi yang dijalankan dapat terkendali dan terwujud dengan baik.

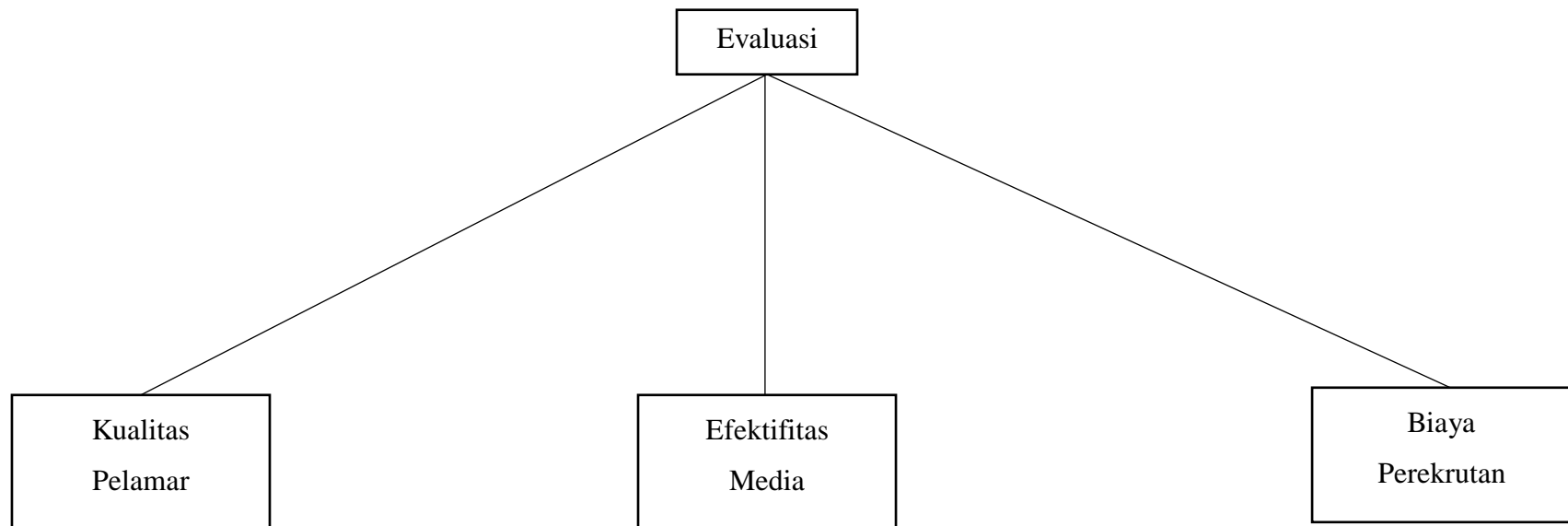
Untuk mengevaluasi kinerja pada implementasi strategi, perusahaan membutuhkan standar hasil yang ingin dicapai perusahaan. Standar hasil tersebut meliputi tingkat produktifitas, pendapatan, keuntungan (*profits*), pangsa pasar, dan tingkat kepuasan konsumen. Strategi yang dibuat perusahaan ini bertujuan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

Dalam proses evaluasinya, Inna Garuda memiliki tiga indikator yang dijadikan sebagai patokan yaitu kualitas pelamar, efektifitas media, dan biaya perekrutan.

## 7.2 Ringkasan Hasil

Ringkasan hasil yang berkaitan dengan evaluasi strategi rekrutmen SDM, dapat dilihat pada *display* berikut :

**Tabel 7.1 Evaluasi Strategi Rekrutmen SDM**



Sumber: Data primer diolah, tahun 2018 (Lampiran D, hal.412)

### 7.3 Temuan

Tahapan yang dilakukan Inna Garuda dalam proses evaluasi perekrutannya mengikuti SOP yang berlaku, yang sesuai dengan aturan pemerintah serta disnaker. Standar perusahaan ini yang kemudian dijadikan tolak ukur dalam melakukan evaluasi, apakah karyawan sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan, ataukah ada hal-hal yang kurang sesuai dan perlu diperbaiki. Evaluasi pada umumnya dilaksanakan secara berkala, mulai dari satu minggu, satu bulan, tiga bulan, kemudian evaluasi tahunan. Pada umumnya yang dievaluasi yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, yang tentu saja berkaitan dengan proses perekrutan. Dalam evaluasi disampaikan kelebihan dan kekurangan yang ada didalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu, kemudian berdiskusi untuk mencari akar permasalahan dan solusinya.

Misalnya kinerja karyawan yang buruk ternyata dipengaruhi oleh kesalahan proses rekrutmen, maka perusahaan akan melakukan evaluasi untuk merubah sistem perekrutan untuk memperbaiki persoalan tersebut. Penurunan kinerja bisa juga disebabkan oleh kurangnya keterampilan karyawan, sehingga perusahaan juga dapat merencanakan *training* sebagai bentuk evaluasinya. Evaluasi dilaksanakan sesuai kebutuhan perusahaan, akan tetapi yang pasti dilakukan yaitu setiap triwulan atau tiga bulan sekali. Pelaksanaan evaluasi biasanya diadakan pertemuan baik secara formal maupun *non* formal, yang bisa dilaksanakan di dalam perusahaan, atau diluar perusahaan, misalnya di hotel-hotel yang satu grup dengan Inna Garuda, di luar kota.

“Kalau tahapan evaluasinya itu biasanya normal aja, istilahnya sesuai dengan SOP, pokoknya kalau masalah ketenagakerjaan atau perekrutan sama. Artinya, perusahaan punya aturan main *kayak gini*, semua pekerja harus ngikutin...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Setiap 3 bulan kita ada rapat evaluasi untuk mengevaluasi beberapa program kerja kita...jika disitu ada kekurangannya itu disampaikan juga, itu nanti dari manajemen akan menginstruksikan untuk diadakan *training* ada *briefing* atau *training* yang berkaitan dengan pekerjaan dia.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“...biasanya kita adakan pas kita lagi butuh aja itu mba. Dari 3 bulan bertahap dievaluasi dari hasil perekrutan gimana, kemudian 3 bulan lagi, sampai setahun. Jadi berkala tiap 3 bulan sekali anak yang sudah kita rekrut akan di evaluasi. Dilihat kinerja anaknya gimana?” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“...evaluasi karyawan itu kan tiap tahun, kalau evaluasi rekrutmen pun tiap tahun...Tiap tahun kita ada macam musyawarah itu. Yang antara tenaga kerja, pihak direksi, pemerintah, selalu ada. Ga mesti di Bali, kadang di Semarang kadang di mana. Tergantung hotel mana yang sepi.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Nah itu nanti ada namanya, *meeting* dalam 1 bulan dalam 1 Minggu hari selasa. Namanya DH meeting, semua pimpinan departemen itu membahas dalam 1 minggu wah itu makanan kok keasinan. Kok ada yang ngutang, kok kamar kotor, *house keeping piye*. Kasih solusi, kan gitu. (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Untuk evaluasi tahunan pada umumnya dilaksanakan setiap akhir tahun untuk memberikan penilaian secara keseluruhan terhadap kinerja perusahaan selama satu tahun. Untuk evaluasi secara internal biasanya dilakukan dengan sekedar berdiskusi, maupun mengisi formulir penilaian dengan indikator penilaian kinerja sebagai salah satu alat ukur keberhasilan organisasi. Formulir tersebut diberikan oleh kantor pusat, untuk kemudian diisi oleh para karyawan di Inna Garuda. Formulir ini memiliki beberapa poin untuk mengetahui bagaimana hubungan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain di dalam perusahaan, baik atasan dengan bawahan, maupun antar teman, serta mengetahui bagaimana kinerja karyawan selama bekerja dalam kurun waktu tertentu di perusahaan.

“Akhir tahun. Langsung dari pusat. Nanti dikasih *form* dari pusat langsung diisi.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Yaitu tadi, yang penilaian kinerja, yang psikologis itu. Itu campur kok, ada hubungan sama pimpinan, sama temen disitu ada kok. Sama atasan, bawahan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Untuk evaluasi secara eksternal, perusahaan akan melibatkan pihak luar yang memiliki keterkaitan dengan kinerja perusahaan, khususnya kinerja karyawan. Evaluasi ini dilakukan dengan cara mengarahkan para tamu hotel untuk mengisi kuesioner yang berisikan kritik dan saran yang nantinya akan dievaluasi oleh perusahaan sebagai bentuk perbaikan. Tamu yang telah usai menginap pada umumnya diminta untuk mengisi kuesioner yang telah disiapkan oleh pihak perusahaan. Kritik dan saran dari para tamu sangat diperhatikan karena dianggap sebagai sarana perbaikan demi kemajuan perusahaan.

“Itu lewat kuesioner itu. Di depan, *service* nya bagaimana, lama atau gimana, ditampung semua sampai satu bulan nanti *dibriefing*. Oh ini *reception kok ga mood inten he*, dari mana dapat informasi, dari kamar ini dari Jakarta. Nah ramah, *receptionnya* cantik ini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Tamu harus mengisi. Karena semakin banyak *complain* maka semakin maju. Iyakan? Semakin sedikit *complain* semakin bahaya *yato?*” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Wah iya itu bagus sekali, itu ada evaluasi tolong si A ini bagus sekali, jangan sampai dia keluar dari sini. Biasanya kalau ada rekomendasi seperti itu bisa aja nanti malah diangkat, nanti GM luluh banyak tamu yang bilang kalau ada yang bagus itu bisa langsung diangkat. Malah dari tamu akan menentukan sekali.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Untuk evaluasi secara internal pada umumnya dilakukan antar departemen, setiap departemen melakukan evaluasi pada departemennya masing-masing, kemudian baru dilakukan evaluasi secara keseluruhan yang dilakukan antar departemen. Untuk evaluasi secara eksternal, para tamu diminta melakukan evaluasi kepada seluruh pihak perusahaan sesuai dengan pelayanan yang mereka terima selama menginap di hotel. Evaluasi dari para tamu biasanya di *follow up* oleh pihak HRD untuk kemudian disampaikan kepada pihak yang bersangkutan dan didiskusikan bersama untuk mencari solusinya. Pada setiap harinya, perusahaan juga mengadakan *morning*

*briefing* yang disampaikan oleh setiap kepala departemen kepada anggotanya pada masing-masing departemen. *Morning briefing* ini dilakukan pada setiap pergantian *shift*, sebelum karyawan memulai pekerjaannya. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menyampaikan informasi, dan juga mengingatkan kembali hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, serta memberikan semangat bagi karyawan sebelum memulai pekerjaannya. Setelah karyawan selesai melakukan pekerjaan, perusahaan biasanya kembali mengadakan evaluasi harian, sesuai kebutuhan perusahaan.

“Semua departemen, kalau disini istilahnya departemen. *Housekeeping* sendiri, *front office* sendiri, *marketing* sendiri.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Kalau dari dalam departemen sendiri itu ada evaluasi sendiri-sendiri, tapi yang dari tamu itu untuk semua departemen, jadi setelah ada evaluasi dari HRD baru semua departemen kasih saran kesana. Jadi evaluasi *ga* cuma ada di departemen. HRD yang utamanya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Biasanya itu yang dilakukan monitoring mba. Biasanya nanti dibahasnya kinerjanya dulu, biasanya diadakan *briefing* nanti dan pihak HRD yang akan memimpin. Terus ada kuesioner tapi itu untuk umum bukan personal. Ada yang langsung sebut nama dan departemen, ada pula yang tidak. Namun kita meminta untuk tamu agar mengisi. Karena juga butuh masukan dan tau kurangnya kita dimana.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

Evaluasi perekrutan di Inna Garuda berkaitan dengan kegagalan dan keberhasilan proses rekrutmen. Indikator kegagalan menurut perusahaan antara lain yaitu ketika karyawan yang direkrut ternyata memiliki sikap yang kurang baik. Perusahaan menganggap bahwa kemampuan karyawan dapat ditingkatkan misalnya dengan diadakannya *training*, sedangkan sikap merupakan kepribadian yang sulit diubah sehingga perusahaan akan mengalami hambatan. Tidak hanya sikap, faktor kegagalan lain yaitu adanya karyawan yang tidak mampu bertahan di dalam perusahaan. Hal ini menyebabkan kerugian bagi perusahaan, dikarenakan perusahaan harus kembali melakukan perekrutan untuk menggantikan posisi tersebut.



Adanya kondisi-kondisi diluar jangkauan perusahaan, seperti karyawan yang sakit ataupun meninggal sebelum usia pensiun juga dianggap sebagai kegagalan perekrutan, karena menyebabkan adanya perubahan *mapping* yang telah direncanakan sebelumnya. Faktor kegagalan pada umumnya berasal dari diri karyawan itu sendiri, karena perusahaan lebih fokus kepada perekrutan secara internal sehingga kegagalan perekrutan cenderung sangat rendah. Perekrutan secara internal dilakukan melalui tahapan jenjang karir, sehingga ketika ada posisi yang kosong perekrutan otomatis akan dilakukan dengan menaikkan level jabatan karyawan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan tersebut.

“Kalau yang gagal itu kita setelah uji coba tadi ya, kita nilai tapi persentasenya kebanyakan kalau di *Hospitality* pelayanan itu pasti *atitude-nya*. Kurang baik, lalu diberitahu namun masih tetap saja karena sudah masuk kekarakternya. Itu kebanyakan kegagalan karena sikapnya aja, tapi kalau untuk kemampuan rata-rata yang standar dan monoton terus dikerjakan sebenarnya kalau *skill*, tinggal tunggu waktu nanti bisa saja.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Kalau sistemnya anak yang sudah diterima disini, dalam satu tahun dia loncat. Itukan gagal, setelah di rekrut, sudah bagus, dia loncat, pindah. Itu kan termasuk kegagalan. Kalau yang sukses ya lanjut terus.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Itu... dilihat dari seberapa betah dia disini mba. Ada yang hanya 3 bulan terus pindah disini gaji tidak banyak, tapi orang pada betah disini, lingkungan kali ya kekeluargaan disini bagus.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“Yaitu tadi, orangnya itu. Jadi kadang ada beberapa yang sudah direkrut jadi karyawan kena penyakit stroke, itu kegagalan juga, tapi itu diluar kekuasaan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Faktor keberhasilan dari perekrutan di Inna Garuda antara lain yaitu diri karyawan sendiri. Bagaimana perusahaan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhannya. Karyawan tersebut mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan perusahaan, dan juga mampu bertahan di perusahaan. Untuk ukuran keberhasilannya sendiri, dapat dilihat dari kinerja karyawan yang mampu

memberikan pelayanan yang baik sehingga perusahaan memiliki *image* yang baik. Selain itu perekrutan dikatakan berhasil ketika karyawan bertahan di dalam perusahaan dan memiliki kemampuan serta sikap yang baik. Indikator yang terpenting yang dapat diukur secara jelas yaitu keberhasilan perusahaan untuk mencapai targetnya.

“Kalau keberhasilan ya dari dia sendiri ya, dari karyawan yang kita rekrut kalau bagus ya berhasil ya...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“...ketika operasional lancar, memberikan pelayanan yang bagus, terus *image* kita terhadap tamu bagus, itu indikator tapi secara keseluruhan, bukan dari perekrutan itu. Perekrutan itu adalah salah satu pendukung tim semua.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Ketika tingkat keagalannya tadi hampir kosong maka, itu berhasil. Dilihat dari *skill* atau *attitude*. Sampai bisa menjadi karyawan kontrak berarti itu sudah melewati berbagai proses-proses penilaian dari manajemen.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“*Simple*. Kalau berhasil itu berarti omset melebihi target, berhasil berarti...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan, ada beberapa hal yang dianggap kurang efektif dan harus diperbaiki khususnya yang berkaitan dengan perekrutan. Hal ini antara lain yaitu konsistensi perusahaan dalam memberikan kesepakatan kepada karyawan, khususnya persoalan jenjang karir karyawan. Banyak karyawan yang merasa dikecewakan dikarenakan tidak adanya kejelasan dari pihak perusahaan mengenai jenjang karir karyawan. Tidak ada kejelasan mengenai waktu yang dibutuhkan agar karyawan dapat diangkat pada posisi jabatan berikutnya. Perusahaan masih berpatok pada usia pensiun karyawan, sehingga ketika belum ada karyawan yang pensiun maka perusahaan akan menunda karyawan yang lainnya untuk naik pada level jabatan selanjutnya.

Hal ini dikarenakan belum adanya posisi yang kosong, sehingga perusahaan belum memiliki kebutuhan rekrutmen. Jenjang karir di perusahaan yang cukup lama ini perlu dievaluasi oleh Inna Garuda. Selain itu, faktor lain yang menjadi bahan evaluasi perusahaan yaitu perusahaan perlu meningkatkan perhatian terhadap perekrutan secara eksternal yang dibuka secara umum, meskipun tetap fokus terhadap perekrutan internal melalui jenjang karir, dan eksternal melalui OJT dan magang. Perekrutan untuk beberapa bidang yang membutuhkan keahlian khusus sebaiknya diekspos keluar untuk mendapatkan tenaga kerja secara profesional di bidangnya. Selain itu perekrutan eksternal secara terbuka juga dianggap dapat memberikan ide-ide segar dan warna baru bagi perusahaan. Hal lain yang perlu ditekankan yaitu mengenai penampilan karyawan seperti bagaimana cara berdandan, mencocokkan busan, dan lain sebagainya sehingga penampilannya menarik.

“menurut saya kurang efektif sih mba... kalau ya misalpun memang ketentuannya dalam jangka waktu berapa bulan atau berapa tahun gitu setelah nanti ada keputusan itu konsekuensi gapapa. Tapi ga tau sekarang ini di PHP in terus...” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kalo menurut saya ya itu lebih gini aja *yo*, misal dibutuhkan bartender, terus misal si mbaknya marketing manajer, tapi anak mba belum dapat kerja dan dipaksa untuk mengambil posisi bartender itu, kan *ga* sesuai. Dia tau tapi dia *ga* kompetensinya dia....jadi kalo emang butuh, cari yang benar-benar profesional.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)

“Kita kadang harus *grooming*, ditekankan, bagaimana cara dandannya, *matching*nya, dari awal kan sebetulnya keliatan, orang ini suka *matching*, orang ini apa adanya kan itu keliatan. Jadi harus kita *grooming* itu, jadi jangan sampai ketinggalan. *Looknya* gimana” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Meskipun beberapa karyawan merasa bahwa ada beberapa hal yang perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk diperbaiki oleh perusahaan, namun ada juga yang beranggapan bahwa apa yang telah dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan apa yang seharusnya sehingga tidak ada tindakan perbaikan yang perlu

dilakukan. Hal ini disebabkan karena perusahaan dianggap sudah mengikuti peraturan pemerintah. Persoalan jenjang karir yang sering menjadi perdebatan dianggap bersumber dari individu masing-masing. Lambat atau tidaknya proses jenjang karir karyawan bergantung dari kinerja serta kemampuan karyawan itu sendiri.

“Udah sesuai, udah sesuai itu, karena sudah peraturan pemerintah itu *hehe*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Ya makanya tergantung, punya kelebihan, pinter, mau berani dipindah ke unit lain, terus pindah-pindah terakhir bisa kesini...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

Setelah melaksanakan evaluasi, perusahaan biasanya meninjau kembali untuk melakukan tindakan perbaikan. Hal-hal yang dirasa kurang akan dicari akar permasalahannya untuk kemudian solusinya untuk ditindaklanjuti sebagai bentuk perbaikan. Perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan misalnya dengan merubah kebijakan atau peraturan yang dianggap kurang menunjang kinerja perusahaan. Misalnya persoalan yang perlu dievaluasi adalah masalah kejujuran karyawan, maka dalam perekrutannya kejujuran akan ditambahkan pada spesifikasi calon karyawan yang akan mendaftar di perusahaan.

Perbaikan terhadap standar perusahaan juga diperhatikan sebagai bentuk evaluasi perekrutan. Hal ini berkaitan dengan standar pendidikan calon pelamar yang terus mengikuti perkembangan zaman dan kebutuhan perusahaan sesuai dengan bidang yang diperlukan. Misalnya, perusahaan yang pada mulanya memiliki standar pendidikan terakhir yang dibutuhkan adalah SMA, kemudian standar pendidikan tersebut mengalami peningkatan dengan standar minimal D3. Selain melakukan tindakan perbaikan, perusahaan juga memberlakukan *punishment* atau sistem hukuman bagi karyawan yang dianggap melanggar aturan perusahaan, sesuai dengan

hasil evaluasi. Hukuman ini memiliki tujuan agar karyawan tidak mengulangi kesalahannya, sehingga kinerja karyawan didalam perusahaan menjadi lebih baik.

“Kalau tindakan perbaikan, setelah itu kan dirumuskan terus solusinya gini, peraturannya ganti, kebijakannya ganti.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Ya langsung ada tindakan, apa yang kurang. Kalau misal masalah tadi kan yang kurang kejujuran. Jadi rekrutmen besok harus kejujuran yang di cantumin.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

“...dulu minimal SMA sekarang butuh D3. Tapi itu standar dari kantor pusat, kita di unit bisa menyesuaikan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)

“Ya ada kalau keterlaluhan itu biasanya ada. Sampai kita keluarkan, nyuri punya tamu atau punya siapa tanpa peringatan langsung *out*. Kalau terlambat masih ditoleransi. Kita harus jujur...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

### **7.3.1 Kualitas Pelamar**

Dalam menarik pelamarnya, Inna Garuda lebih memprioritaskan pelamar melalui perekrutan secara internal melalui jenjang karir, dan juga perekrutan eksternal yang berasal dari OJT ataupun magang di perusahaan. Hal ini dikarenakan kualitas pelamar dianggap lebih baik jika dibandingkan dengan perekrutan yang dilakukan dari luar perusahaan atau perekrutan eksternal yang diekspos secara terbuka ke publik. Pada umumnya para peserta OJT diambil yang terbaik dari SMK dengan bidang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, misalnya SMK perhotelan dan pariwisata. Para siswa sebelumnya sudah memiliki bekal ilmu dan juga keterampilan yang dibina oleh pihak sekolah, sehingga ketika melaksanakan tugas praktek di Inna Garuda mereka tidak terlalu mengalami kesulitan. Kinerja karyawan yang melamar melalui OJT ini juga dapat dikatakan sesuai dengan harapan perusahaan, karena mereka sudah memiliki pengalaman OJT di perusahaan, dan perusahaan memiliki data penilaian kinerja para peserta OJT tersebut. Untuk kualitas pelamar yang berasal dari peserta magang juga dapat dikatakan memenuhi harapan perusahaan, karena mereka

memiliki motivasi untuk bekerja sehingga kinerja mereka maksimal di dalam perusahaan.

“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)

Untuk perekrutannya perusahaan lebih memilih untuk fokus kepada perekrutan secara internal melalui jenjang karir. Hal ini dikarenakan perusahaan sudah mengetahui kinerja karyawan didalam perusahaan, dan juga memiliki pemetaan yang jelas terkait dengan karir mereka untuk mengisi posisi yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan juga kebutuhan perusahaan. Untuk perekrutan secara eksternal, perusahaan fokus pada perekrutan yang berasal dari OJT dan magang. Hal ini dikarenakan kualitas pelamar yang bersumber dari OJT dan magang jauh lebih baik jika dibandingkan dengan para pelamar yang sama sekali belum pernah bergabung dengan Inna Garuda. Kualitas pelamar melalui OJT dan magang dikatakan lebih unggul karena mereka tidak begitu asing dengan perusahaan karena memiliki pengetahuan seputar perusahaan selama mereka melaksanakan OJT dan magang. Selain itu, mereka juga memiliki pengalaman dan pengembangan beberapa keterampilan dari proses OJT dan magang di Inna Garuda. Latar belakang pendidikan mereka juga berkaitan dengan bidang pekerjaan yang dipilih sehingga perusahaan tidak terlalu sulit untuk mengarahkan, dan tidak perlu lagi melakukan *training* dari awal, bagi para pelamar yang telah melaksanakan OJT maupun magang di perusahaan.

Para pelamar yang merupakan sumber eksternal yang diekspos secara umum dianggap kurang berkompeten jika dibandingkan dengan kualitas pelamar yang bersumber dari perekrutan melalui OJT maupun magang. Salah satu penyebabnya yaitu perbedaan pengalaman dan latar belakang pendidikan. Pelamar eksternal yang belum pernah mengikuti OJT maupun magang pada umumnya tidak memiliki keterampilan dan pengalaman, sehingga cukup sulit untuk menerapkan ilmu yang dimiliki karena hanya berdasarkan pada teori. Kinerja mereka dalam melakukan pekerjaan dianggap kurang, karena minimnya pengetahuan mengenai perusahaan dan kecenderungan untuk berpikir bukan untuk melakukan praktek kerja. Sedangkan para pelamar yang berasal dari OJT maupun magang, mereka sudah memiliki pengalaman dan keterampilan, kinerja mereka lebih unggul karena tidak sekedar ilmu teori yang dimiliki tetapi mereka juga pernah melaksanakan praktek di perusahaan sehingga mereka mengerti bagaimana penerapan dari ilmu tersebut.

“Kalau perusahaan yang sudah berjalan itu jarang ambil dari eksternal, pasti internal karena dia lebih untung, *ga training* dua kali, *ga kerja* dua kali *gitu loh.*”

“kebanyakan apalagi yang kalo dari akademi atau itu ya kan. Itu kerjanya kurang ya.. kan sekolahnya mau jadi sekolah bos kan. Jadi kalau disuruh mesti kurang itu, beda kalo yang masih apa, mereka yang etos kerjanya tinggi, beda. Meskipun *non akademi*, tapi mereka pernah *training* pernah *casual* gitu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“Iya setidaknya dia sudah tau bagaimana disini, ada bisa di *house keeping* atau mana gitu. Lebih baik dibandingkan orang baru yang datang terus “saya mau ngelamar” gitu kan. apa itu *kitchen*, *house keeping* *ga tau*. Paling engga *ga* terlalu awam banget, kalau sudah pernah kesini.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)

Perusahaan sudah memiliki catatan penilaian selama peserta melaksanakan OJT maupun magang, sehingga ketika mereka melamar kembali dan diterima sebagai karyawan di Inna Garuda, perusahaan tinggal mengarahkan sesuai dengan penilaian kinerja sebelumnya. selama para peserta melaksanakan OJT ataupun magang, pihak

perusahaan terus melakukan pengarahan dan memberikan penilaian baik dari segi pengetahuan, kemampuan, maupun sikap para peserta. Dari berbagai indikator penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan, biasanya kualitas para peserta dianggap sudah memenuhi harapan perusahaan. Hanya saja ketika ada beberapa hal yang dianggap kurang ketika kinerja mereka dinilai, maka ketika mereka bergabung kembali sebagai karyawan diperusahaan, catatan penilaian tersebut akan kembali ditinjau untuk melakukan pengarahan yang ditekankan pada perbaikan terhadap penilaian yang dianggap masih kurang tersebut.

“baik, untuk evaluasi dari strategi perekrutan tentunya pertama kita lihat dari kualitas pelamar ya, kualitas pelamar itu kalau tadi saya sampaikan dari eksternal untuk dari OJT dari magang tentunya kami sudah mempunyai... rekam kinerja dari yang bersangkutan baik itu dari dari apa dari *skillnya*, *attitudenya*, bahkan sampai *knowlagnya* begitu dan keterampilan kerja di apa di masing-masing divisinya dan memang apa kualitas dari pelamar tersebut memenuhi standar yang dibutuhkan oleh kami ya itu evaluasi yang pertama dari kami...” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

“...untuk pesyaratan yang dibutuhkan oleh kami presentasenya bahkan *attitude* bahkan 60% dari pada *skill* dan *knowlage* karena kami tadi prioritas bagi apa bagi *eee* untuk perekrutan kami ambil dari OJT Karena kami sudah menngetahui itu tadi kinerja dari *eee* anak-anak OJT.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Kualitas pelamar yang berasal dari perekrutan internal jenjang karir, maupun eksternal OJT dan magang dianggap memiliki kualitas yang lebih baik jika dibandingkan dengan kualitas pelamar yang berasal dari sumber perekrutan eksternal yang dibuka ke publik. Alasan utamanya yaitu karena perusahaan sudah mengetahui kinerja para pelamar khususnya melalui proses OJT dan magang, sehingga proses perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan akan lebih mudah.

### 7.3.2 Efektifitas Media

Dalam proses perekrutannya, Inna Garuda umumnya melakukan perekrutan melalui media internet dan *outsourcing* untuk perekrutan secara eksternal, serta



menggunakan media kerjasama dengan pihak sekolah dan disnaker untuk program OJT dan magang. Media yang dipilih oleh perusahaan dianggap sudah efektif karena mampu memenuhi kebutuhan perusahaan. Untuk media internet, perusahaan biasanya melakukan perekrutan melalui asosiasi HR di *facebook*, atau melalui *website* resmi Inna Garuda. Hal ini tentu sangat mudah untuk dilakukan, memiliki jangkauan yang luas, serta tidak memerlukan banyak biaya untuk melaksanakan perekrutan eksternal secara terbuka melalui media internet tersebut.

untuk perekrutan melalui media kerjasama dengan pihak sekolah maupun disnaker, perusahaan juga memperoleh banyak keuntungan antara lain yaitu perusahaan tidak perlu menggunakan media untuk mengekspos kebutuhan rekrutmen, serta menekan biaya perekrutan dengan mengambil tenaga kerja melalui peserta OJT maupun magang yang mana perusahaan telah mengetahui kinerjanya. Peserta magang dan OJT yang dikirimkan kepada perusahaan juga merupakan para peserta terbaik dengan spesifikasi yang telah ditentukan perusahaan kepada pihak sekolah maupun disnaker.

“Ya dulu. Sekarang *engga* lah, sekarang repot, keren dikit lah. Paling ya cuma, eh itu ada daftar lowongan, dimana alamatnya? ya itu, buka aja di web *haha gitu*.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)

“...perekrutan ini itu 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)

“...dari sisi media juga ini efektif sekali karena kita tidak perlu mengukan media-media untuk meng *expose* untuk mengumumkan yang terkait dengan apa dengan perekrutan karyawan.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)

Perekrutan melalui media kerjasama dengan sekolah maupun disnaker ini jelas sangat menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan memperoleh tenaga kerja yang

memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, peserta juga sudah dibekali dengan ilmu dan keterampilan dari sekolah masing-masing, sehingga perusahaan tinggal memberikan pelatihan dan pengarahan. Adanya OJT dan magang ini juga sangat membantu perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, hanya dengan memberikan imbalan berupa uang transport dan uang makan. Sedangkan para peserta memberikan kontribusi kinerja yang lebih besar di dalam perusahaan selama mereka melaksanakan tugasnya sebagai peserta OJT maupun magang.

### **7.3.3 Biaya Perekrutan**

Dalam pelaksanaan perekrutannya, biaya yang dibutuhkan oleh Inna Garuda tidak terlalu besar. Perusahaan memiliki anggaran yang berbeda-beda pada masing-masing departemen. Untuk departemen sumber daya manusia, anggaran dibagi dalam beberapa fungsi SDM yang jumlahnya berbeda sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing fungsi tersebut. Untuk anggaran pada fungsi perekrutan sendiri ditetapkan dengan jumlah yang cukup rendah jika dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan pada fungsi sumber daya manusia yang lainnya. Meskipun anggaran yang ditetapkan sudah cukup rendah, namun pada implementasinya anggaran perekrutan selalu dibawah anggaran yang telah ditetapkan, sehingga perekrutan tidak pernah mengalami masalah yang berkaitan dengan biaya. Biaya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses perekrutan yang ada di Inna Garuda, hal ini disebabkan biaya perekrutan yang sangat rendah.

“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)

“Jadi eee.. anggaran tidak terlalu berpengaruh ke rekrutmennya.” (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)

Faktor yang menyebabkan rendahnya anggaran perekrutan di Inna Garuda antara lain yaitu karena perusahaan mampu menekan biaya perekrutan melalui pemilihan sumber yang lebih fokus terhadap sumber internal jenjang karir, sumber eksternal OJT serta magang, dan juga memilih media yang tepat. Ketika anggaran perusahaan sedang tidak stabil, maka cara perusahaan untuk menangani pada umumnya dengan melakukan pengurangan jumlah tenaga kerja dengan memberhentikan beberapa karyawan, misalnya karyawan pada level *casual* ataupun karyawan *outsourcing*.

#### **7.4 Diskusi Hasil**

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. Hal ini menunjukkan 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.

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 sebagai 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 melalui jenjang karir, dan juga perekrutan eksternal melalui OJT dan magang, yang jarang sekali diekspos secara terbuka ke publik. Sedangkan tingkat *turnover* perusahaan juga 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 yang terbuka untuk umum pada posisi-posisi tertentu, untuk mendapatkan ide segar agar perusahaan dapat melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

## BAB VIII

### PENUTUP

#### 8.1 Kesimpulan

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

1. Strategi yang disusun oleh Inna Garuda bersifat sentralisasi 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 di mana Inna Garuda memilih melakukan merger antara PT HI dengan PT Nature sehingga menjadi PT HIN. Kemudian strategi bisnis, di mana Inna Garuda memilih untuk menggunakan strategi *low cost*. Yang terakhir yaitu strategi fungsional, di mana 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. Untuk sumber internal, perusahaan fokus pada jenjang karir, sedangkan perekrutan eksternal fokus pada OJT dan magang. Perekrutan eksternal lainnya pada umumnya hanya pada bagian yang tidak ada dalam OJT maupun magang, bidang yang membutuhkan keahlian khusus, dan bidang-bidang di luar 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 di sebabkan oleh beberapa faktor, antara lain yaitu adanya sistem sentralisasi 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.

## **8.2 Saran**

Adanya proses rekrutmen secara strategis dilaksanakan untuk menarik pelamar agar mau bergabung dengan perusahaan dengan tetap memperhatikan integrasi strategi baik secara vertikal maupun horizontal. Tujuannya adalah untuk menarik para kandidat sebanyak-banyaknya untuk mendapatkan jumlah para kandidat yang potensial. Program perekrutan harus dikembangkan pada tujuan dan strategi perusahaan dan mengarahkan rekrutmen agar sesuai dengan visi-misi serta strategi organisasi.

### **1. Bagi Objek Penelitian**

Bagi objek penelitian saran terkait perumusan strategi di Inna Garuda adalah beberapa karyawan dengan prestasi terbaik lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan dalam perusahaan, sehingga mereka akan lebih memahami tanggungjawab dan wewenangnya, serta mampu menanggulangi adanya kecurangan dalam perusahaan. Untuk implementasi strategi perekrutan, proses jenjang karir dalam perusahaan sebaiknya tidak terlalu lama dan tidak terlalu fokus terhadap usia pensiun karyawan. Adanya ketidakpastian waktu



dalam proses jenjang karir dapat mengurangi kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Untuk proses perencanaan dan evaluasi strategi rekrutmen sebaiknya dipertahankan karena sudah baik.

## 2. Bagi Peneliti

Bagi peneliti selanjutnya di perlukannya perluasan objek dan fokus penelitian ke hotel bintang 5. Bila perlu menambah jumlah objek penelitian sebagai bahan perbandingan proses strategi rekrutmen yang ada. Terakhir menambahkan triangulasi sumber dari konsumen dan 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., Perrewew, 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 Resource 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* (9<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource practice* (10<sup>th</sup> ed.). London : Kogan Page.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resource : Personnel Management in Transition* (4<sup>th</sup> 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* (6<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw Hill
- Cenzo, D. A. D., & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (5<sup>th</sup> 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.
- Gamage, Aruna. S. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan An analysis of the link with business performance. *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* (5<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw Hill
- Ismansyah, dan Purwantoro Agung Sulistyono. (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 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 11<sup>th</sup> Edition*. USA: Prentice Hall.
- Rothwell, W.J., dan Kazanas, H.C. (2003). *Planning & Managing Human Resources : Strategic Planning for Personnel Mannagement*. Amherst : Press, Inc.
- Sekaran, Uma (2003), *Research Methods For Business: A Skill BuildingApproach*, 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.
- Zachrie, Wijayanto Ridwan. (2009). *Korupsi Mengorupsi Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

# LAMPIRAN

## **LAMPIRAN A : PEDOMAN WAWANCARA**

### **Wawancara Mahasiswa**

#### **a. Proses Perumusan Strategi Perekrutan SDM**

- 1) Bagaimana Inna Garuda merumuskan strategi perekrutan SDM strategis?
- 2) Siapa yang merumuskan strategi perekrutan SDM strategis?
- 3) Apa orientasi strategi yang ada di Inna Garuda?
- 4) Mengapa strategi itu dipilih?
- 5) Apa dasar perumusan strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 6) Kapan proses perumusan strategi perekrutan SDM dilaksanakan?
- 7) Bagaimana integrasi strategi yang ada di Inna Garuda?

#### **b. Perencanaan Strategi Rekrutmen**

- 1) Bagaimana proses perencanaan rekrutmen yang disusun oleh Inna Garuda?
- 2) Siapa yang menyusun perencanaan perekrutan?
- 3) Kapan proses perencanaan perekrutan dilaksanakan?
- 4) Apa yang dilakukan Inna Garuda untuk merumuskan komponen rekrutmen yang akan digunakan?

#### **c. Implementasi Strategi Rekrutmen**

- 1) Bagaimana implementasi strategi perekrutan SDM di Inna Garuda?
- 2) Apakah ada SOP perekrutan SDM di Inna Garuda?
- 3) Siapa yang mengimplementasikan strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 4) Kapan implementasi strategi perekrutan SDM tersebut dilaksanakan?
- 5) Bagaimana prosedur pelaksanaan strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 6) Program apa yang dibuat untuk mengimplementasikan strategi perekrutan SDM di Inna Garuda?
- 7) Bagaimana proses anggaran mempengaruhi implementasi strategi perekrutan SDM?
- 8) Bagaimana metode/cara yang digunakan untuk rekrutmen?
- 9) Dari manakah sumber perekrutan?
- 10) Apa peran Inna Garuda pada proses pelaksanaan rekrutmen ?



**d. Evaluasi Strategi Perekrutan Karyawan**

- 1) Bagaimana cara mengevaluasi strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 2) Siapa yang mengevaluasi strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 3) Apa yang di evaluasi dari strategi perekrutan SDM yang ada di Inna Garuda?
- 4) Kapan mem-follow-up hasil evaluasi strategi perekrutan SDM?
- 5) Apa kriteria evaluasi yang diukur oleh Inna Garuda?

## LAMPIRAN B: TRANSKRIP WAWANCARA

**Narasumber 1 : Akaha Fajar Rahman**

**Tanggal : 20 Februari 2018**

**Waktu : 10.00 WIB**

**Tempat : Hotel Inna Garuda Malioboro, Yogyakarta, Indonesia**

Penulis : Assalamualaikum pak, saya Mahda Aulia dari Manajemen UII 2014 jurusan SDM. Jadi, hari ini mau wawancara tentang strategi rekrutmen. Rumusan masalah saya ada 4, yang pertama bagaimana strategi rekrutmen di Ina Garuda, kemudian perencanaan, implementasi, sama evaluasinya. Mungkin bisa dijelaskan dari awal pak, gimana perekrutan disini.

Pak Fajar : Baik terimakasih mba, perkenalkan dulu saya Ika Fajar Rahman saya di Training Coordinator, kebetulan nama tim kami itu Human Capital Department, sama halnya dengan HRD begitu ya. Untuk strategi perekrutan di kami, pertama kita lihat kebutuhan dulu, kebutuhan organisasi, karena dikita *turn offer* untuk karyawan purna yang pensiun itu, tiap tahun disini kurang lebih 15 orang. Artinya setelah 15 orang pensiun, kita sudah harus punya penggantinya. Strategi kita memang, kita tidak mau membeli kucing dalam karung ya, artinya kita tidak tahu kuantitasnya kita tidak akan rekrut disitu. Kita rata-rata untuk merekrut karyawan minimal dari anak-anak atau orang yang pernah OJT disini atau PKL disini. Terus yang pernah menjadi *daily worker* disini, sehingga kita mengetahui kinerja dari anak-anak tersebut. Baik selama OJT kami punya *database* untuk anak-anak yang pernah PKL atau OJT disini. Itu persentasenya sekitar 80% ya. Kalau yang 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, kita terbuka disampaikan pada media atau asosiasi *hmm.. Human Resource (HR)* dan nanti akan di ekspos pula oleh media yang bekerja sama dengan asosiasi HR tersebut. Dan ketika seleksi dari luar tersebut, kita tentu menyeleksi administrasi dulu. Artinya administrasi yang memang berkaitan dengan kebutuhan kami yang sesuai dengan *background*, yang ada di siswa tersebut. Kemudian pengalaman juga, tentunya kita akan memanggil dan melaksanakan tes interview. Untuk yang tadi, yang departemen operasional, itu kebanyakan memang dari peserta yang pernah OJT disini. Jadi kita udah punya *database*, yang pernah *daily worker* atau yang pernah mengikuti program permagangan dari disnaker. Karena kami juga merekrut tenaga permagangan. Itu dari orang-orang tersebut kita merekrut pekerja tersebut. Sehingga perekrutan, meskipun akan dilaksanakan tes

lagi, tapi itu *ee..* kami sudah memiliki *database* di tempat kami, data kinerja dari orang-orang tersebut.

- Penulis : Kalau yang tadi OJT sama magang itu sama pak?
- Pak Fajar : Beda, kalau OJT itu *ee..* seperti *training* begitu, kalau permagangan itu program dari disnaker yang bekerja sama dengan industri perhotelan atau industri lainnya. Itu melaksanakan permagangan selama 6 bulan disini. Jadi, *hmm..* honorariumnya juga dibayar dari disnaker, kita Cuma merekrut magang disini, tapi perekrutannya memang dari kami. setelah direkrut, dilihat kinerjanya. Apakah kinerjanya bagus atau tidak sesuai dengan standar kita, ya kita biasanya merekrutnya dari situ.
- Penulis : Kalau misal buka perekrutan, misal Ina Garuda buka perekrutan *gitu* pak orang yang rekrutmen disini itu tetap magang dulu atau tidak?
- Pak Fajar : Yang tadi, sekitar 80% kami merekrut orang yang OJT, *daily worker* atau yang magang, 20% nya kita memang di.. di.. diekspos keluar. Artinya kebutuhan yang 20% itu memang tidak ada diprogram OJT tersebut. Misalnya, seperti MICE tadi. Kita tidak menerima OJT mengenai MICE. Jadi ada kaitannya dengan meeting, insentive dan lain-lainnya kita tidak menerima OJT disitu, ketika kita butuh anggota disitu, kita ekspos ke luar.
- Penulis : Itu biasanya yang 20% itu bagian apa aja pak?
- Pak Fajar : Di *marketing*, yang di MICE, *convention meeting*,
- Penulis : Itu bagian apa pak?
- Pak Fajar : Itu MICE masuknya ke *front office*. Terus *Front Office* sendiri contohnya misal di *reception*. Kita sementara ini memang di operasional yang satu *reception* ini kita tidak menerima OJT karena memang riskan sekali. Sehingga pelaksana OJT tidak ada di departemen tersebut.
- Penulis : Kalo strateginya itu gimana pak? strategi yang digunakan Ina Garuda apa ya pak? Pilihannya apa? Apakah *Low cost*, diferensiasi, atau apa pak?
- Pak Fajar : 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*.
- Penulis : Memangkas biaya perekrutan juga ya pak?
- Pak Fajar : iya, memangkas biaya perekrutan, terus memangkas biaya diklatnya juga, efisien waktunya juga. Karena kita seperti itu tadi, tidak mau membeli kucing di dalam karung yang tidak tau *ininya*, maka dari itu dari operasional strateginya seperti itu.
- Penulis : Tapi rata-rata dari yang OJT dan magang itu yang berkompeten itu cukup banyak atau tidak pak?

- Pak Fajar : 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. Meskipun itu nanti akan diseleksi lagi dari yang baik sampai yang terbaik gitu ya. 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. Karena yang dari permagangan itu, diakhir masa *ee.* program nanti akan diikutkan uji kompetensi untuk bidang keahlian masing-masing. Dilaksanakan oleh lembaga sertifikasi profesi jadi yang memang ditunjuk oleh dispera.
- Penulis : Terus untuk perumusan strateginya itu bagaimana pak?
- Pak Fajar : Kalau perumusannya kami, karena tadi pertama adalah *turn offer* di kita itu tiap tahunnya kurang lebih 15 orang yang pensiun, jadi kami tentu ada *mapping*, pemetaan. Bahwa di tahun ini, karyawan ini, berkurang sekian di departemen apa, sehingga kita juga untuk *mapping* perekrutan juga sesuai dengan kebutuhan yang *turn offer* tadi. Jadi disesuaikan dengan kebutuhan tersebut. Sebenarnya rasio untuk, normal untuk industri perhotelan itu 1:0,9 artinya kalau kamarnya ada 200 kamar, berarti karyawannya sekitar 190. Kalau di kami sekarang sekitar 0,8, untuk rasio karyawan. *Nah kalo*, rasio di industri kita seperti itu.
- Penulis : Kalau keterkaitan strategi perusahaan ada tidak pak, keterkaitan strategi perusahaan yang turun ke strategi *Human Resource* dan strategi fungsional seperti perekrutan, seleksi dan lain-lain itu dari strategi perusahaan ada keterkaitannya strategi SDM dengan strategi bisnisnya *gitu* pak?
- Pak Fajar : Ada, karena memang kita di akhir tahun kita selalu menyampaikan program kerja dari *Human Resource* dan untuk penyampaian program kerja itu kita *mapping* nya dari *turn offer* yang memang kita punya karyawan kita punya akan pensiun. Itu sudah dimasukkan dalam rencana kerja HCD, HR dan ini disampaikan dijadikan strategi perusahaan. Dan strategi perusahaan itu datangnya dari kita yang mengetahui Sumber Daya Manusia. Dan dari perusahaan itu *ee.*tersebut nanti akan di implementasikan kepada operasional, jika memang disitu kebutuhan ternyata bukan dari *turn offer* nya yang banyak itu tapi memang karena produktifitas kerja, di kamar banyak yang sudah senior dan tua itu, dinilai kinerja dari kami. Misalnya. Contohnya kalau di kamar itu, 1 orang memegang 15 kamar. Jika tidak tercapai target 15 kamar maka ya kita butuh, *apa e.* pendampingan atau yang bersangkutan di *moving* ketempat lain atau diganti.
- Penulis : Kalau dari perusahaannya sendiri pak, mulai dari strategi perusahaan itu apa, nanti diturun ke strategi SDM dan diturun lagi sampai ke perekrutan itu gimana pak?
- Pak Fajar : Ya seperti itu tadi, praktik sosial itu memang sumbernya dari *user* masing-masing itu yang dijadikan strategi oleh perusahaan. Jadi, sebelum

akhir tahun semua departemen akan mengajukan anggaran atau strategi kerja tahun berikutnya kepada perusahaan, dan perusahaan akan menjadikannya strategi perusahaan, jadi sebenarnya sumbernya dari departemen masing-masing. Contohnya kalau dari SDM sendiri itu dari HRD yang dibuat menjadi strategi perusahaan, dibuat menjadi tim. Strategi perusahaan nanti juga akhirnya mengalir muaranya ke HR. Nanti influansinya ke HR sendiri yang melaksanakan, sebagai user dari yang *ee..* yang menangani SDM. Jadi strategi perusahaan sebetulnya adalah masukan dari usernya, yaitu dari HRD.

Penulis : *Nah*, dari penjelasan tadi, salah satu strategi perusahaan yang *low cost* ya pak ya. Nah itu berarti strategi rekrutmennya itu salah satunya mengambil dari magang dan OJT agar memangkas biaya gitu ya pak?

Pak Fajar : Iya

Penulis : *Oh gitu*, kalau yang merumuskan strategi perusahaan itu siapa pak? Mulai dari level perusahaan siapa, sdm siapa dan rekrutmen siapa gitu pak?

Pak Fajar : Kalau kami kan perusahaan *corporate* ada *change hotel* yang diatas kami ada direksi, jadi direksi dewan direksi itu, bersama dengan *general manager* semua unit akan mengadakan raker, yaitu rapat kerja. Disitu yang menentukan strategi dan program-program di unit masing-masing. Tapi yang dibawa oleh tadi GM tadi ke tingkat direksi tentunya adalah masukan dari departemen-departemen dibawahnya. Jadi strategi perusahaan secara garis besar memang tentu dari pusat, dari direksi. Tapi disitu juga di, karena rapat koordinasi, tentu juga dibahas disitu, ternyata anggaran di Grand Ina Malioboro tahun karena sudah mencapai target sekian M, itu dinaikan lagi, itu kesepakatan direksi dan GM-GM itu

Penulis : Jadi yang terlibat rapat koordinasi tadi siapa aja ya pak?

Pak Fajar : Direksi itu ada dewan, direksi utama, ada keuangan, ada operasional, bersama *vice president* pembantu direksi yang ada di kantor pusat, terus juga bersama GM. General Manager atau pimpinan di unit masing-masing.

Penulis : Ina Garuda itu grup atau gimana pak?

Pak Fajar : Group dari PT. HINT. Hotel Indonesia Nature

Penulis : Itu ada apa aja pak di grup PT Hint itu pak?

Pak Fajar : Kebetulan satu core perusahaan di *hospitality* di perhotelan semua

Penulis : Itu di Jogja semua atau gimana pak?

Pak Fajar : *Engga*, di seluruh Indonesia

Penulis : *oh*, Ina Garuda satu yang ada di jogja gitu ya pak?

Pak Fajar : Ya, tapi kami sudah *rebranding* jadi Grand Indah Malioboro ya.

- Penulis : oh gitu, nah tiap *core* bisnis itu punya strategi masing-masing atau sama semua pak dari pusat?
- Pak Fajar : Punya strategi masing-masing. Artinya garis besarnya memang dari direksi, dari hasil rakor tadi, *ini lo*, anggarannya unit ini sekian, bagaimana anda mengolah untuk mencapai agar anda mencapai angka tersebut. Memang ada target-target yang disepakati di dewan direksi dan rakor tersebut.
- Penulis : Kalau khusus untuk strategi perekrutan sendiri, apa orang SDM dan bagian perekrutan atau dari direksi juga pak?
- Pak Fajar : kalau perekrutan di unit masing-masing itu strategi dari unit masing-masing, tapi nanti kita menginformasikan kepada kantor pusat atau dewan direksi. Kan kantor pusat kan kantor pusat juga mengetahui banyak karyawan yang pensiun berarti yang akan masuk sekian. Itu pemberitahuan dari unit masing-masing hanya nanti untuk dilaporkan ke direksi.
- Penulis : Berarti nanti unit masing-masing membuat pemetaan yang kemudian disepakati direksi gitu ya pak?
- Pak Fajar : *Engga* ya kita hanya menginformasikan saja. Asal kita tidak lepas dari *role* tadi, misal yang pensiun 15 ya kita lapor 15. Kalau misal butuh tambahan lebih dari itu ya kita baru informasikan ke kantor pusat. Karena dari pusat kan yang perlu dilaporkan yang pensiun sekian dan yang masuk sekian. Tapi untuk wewenang perekrutan dan lain-lain itu dari unit masing-masing.
- Penulis : *Oh terus kalau gini* pak, berartikan dari masing-masing unit yang merumuskan strategi dan kemudian melaporkan gitu kan ya pak. Tapi kalau untuk SOP untuk rekrutmen dari mana pak?
- Pak Fajar : Dari kantor pusat, corporate. SOP memang dari kantor pusat, tapi juga *ee..* jika ada kebutuhan dari unit itu memang ada target dan kompetensinya itu memiliki standar lain dan tidak jauh dari SOP kantor pusat, tak apa. Jadi garis besarnya SOP itu ada memang dari kantor pusat tapi pelaksanaannya disini, oh ternyata, misalnya, katakanlah dari SOP pusat untuk jabatan ini levelnya minimal harus sarjana atau apa, ternyata ketika kita seleksi baik dari OJT atau dari luar, lebih kompetensi yang bukan sarjana malah D3..
- Penulis : Jadi itu tidak menyalahi SOP ya pak, dan harus tetap lapor ke pusat ya pak *ya*? Dan biasanya disetujui ya pak ya, ga ada masalah ya pak?
- Pak Fajar : Iya, biasanya disetujui. Karena yang lebih tau situasi di lapangan yang di unit masing-masing
- Penulis : Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen selain dari yang jumlah pensiun apa ya pak?

- Pak Fajar : Kebutuhan perusahaan. Setelah dievaluasi dari kinerja karyawan yang seperti contoh tadi, karyawan yang di bagian *room* yang tugasnya membersihkan kamar banyak yang sudah tua, dikasih target 15 kamar 1 hari ternyata tidak tercapai targetnya, kalau begitu bisa jadi kita nanti minta tambahan lagi untuk karyawan di bagian itu, dan karyawan lama yang, *ee..* yang *ee..* akan di *move* kebagian lain.
- Penulis : Oh berarti dari kinerja dan beban kerjanya begitu ya pak?
- Pak Fajar : iya
- Penulis : Kalau kembali ke proses perumusan strategi tadi itu, itu yang di unit, misalkan di perekrutan itu kepala HRD nya atau satu tim yang merumuskan ya pak?
- Pak Fajar : Di Tergantung dari kebijakan HRD Manager, jika dia minta pendapat jajarannya itu bisa, tapi dia juga berwenang memberi keputusan. Tapi biasanya berkoordinasi, meskipun keputusan tetap di kepala HRD.
- Penulis : Kalo orientasi, yang mendasari perekrutan, itu misal ada ketentuan setiap berapa bulan sekali melakukan perekrutan terus atau sesuai kebutuhan saja atau *gimana* pak?
- Pak Fajar : Sesuai kebutuhan ya. Melihat *turn offer* tiap tahun dan kebutuhan lain untuk menutupi kurangnya kinerja, kita tetap menambah melakukan perekrutan.
- Penulis : Tapi ketentuan per berapa bulan itu ada ga pak?
- Pak Fajar : 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.
- Penulis : Biasanya yang di *mapping* itu tiap berapa bulan sekali ya pak dibutuhkan?
- Pak Fajar : Kalau yang pensiun itu kan satu tahun bisa ada 15 orang yang pensiun, bisa jadi Januari Februari kosong, tapi bulan Maret ada 2 orang atau 3 orang. Kita mengacu pada itu, pada *mapping* yang sudah dibuat.
- Penulis : Jadi bisa Januari Februari tidak membutuhkan, karena belum ada yang pensiun tapi misalkan maret butuh gitu, berarti Februari sudah melakukan perekrutan ya pak?
- Pak Fajar : Iya, sudah.
- Penulis : Tiap tahun beda-beda berarti ya pak?
- Pak Fajar : Iya beda-beda, tergantung masa pensiun teman-teman yang di bagian tadi.
- Penulis : Berarti disini tingkat *turn offer* nya rendah ya pak, tingkat keluarnya karyawan *gitu*?

- Pak Fajar : Karena kami kan memang *ee..* hotel BUMN dan status kami juga tadi bisa jadi naik ke tanda tangan kontrak dievaluasi, bisa jadi karyawan tetap. Artinya kan jika sudah karyawan tetap kan jaminan apa *kan..* pekerjaan, kesehatan, jaminan pangan kan sudah terjamin. Janganlah dikatakan untuk *resign* dari sini.
- Penulis : Tahap untuk jadi karyawan tetap itu berapa lama pak?
- Pak Fajar : Itu dari kinerja, jadi misalnya dari awal perekrutan kita masih dikategorikan di *casual*, itu artinya seperti dari loker gitu, tapi honorariumnya pengendaliannya masuk pada UMK. Tetap dipantau dan dinilai, setelah itu baru dinaikan pada karyawan kontrak. Itu sudah ada ikatan dan mendapatkan hak-hak yang sudah dituliskan disitu. Setelah itu kinerja lagi, baru jadi karyawan tetap.
- Penulis : Jadi kalau kinerjanya baik bisa jadi karyawan tetap?
- Pak Fajar : Ya. Tidak ada berapa batasan waktu lama bekerja. Meskipun dia bekerja sudah lama tai kinerjanya tidak sesuai dengan standar atau target yang kita harapkan, ya tidak.
- Penulis : Biasanya kalau pensiun itu batasannya sampai usia berapa ya pak?
- Pak Fajar : 56 tahun
- Penulis : Kalau, *mm.. kalo* proses perumusan strategi perekrutan itu *dilakuin* kapan pak?
- Pak Fajar : Di sebelum tahun berjalan. Misal untuk 2018, sebelum tahun *eh*, di tahun 2017 sudah dirumuskan. Kita untuk 5 tahun kedepan sudah tau siapa yang pensiun.
- Penulis : Berarti ada strategi jangka panjang, pendek dan menengah gitu ya pak?
- Pak Fajar : Karena mengacu kepada ke kebutuhan, maka *engga*. Sehingga tidak bisa dikategorikan rencana jangka panjang *to*. Misal bulan ini butuh 10 orang, jadi begitu sesuai kebutuhan.
- Penulis : Kalau merumuskan strategi yang dari lingkungan eksternal atau internalnya itu perumusan strateginya gimana pak? Misal mau ambil dari luar atau jenjang karir aja, ambil dari dalam, perusahaan, itu gimana pak?
- Pak Fajar : Kalau untuk jenjang karir itu, kita memang ada sespan penentu kenaikan jabatan. Karena level jabatan di kami ada status kison, kontrak dan karyawan tetap. Untuk karyawan tetap pun ada level basic, supervisor, official – kepala bagian, ada level manajer. Jadi jika dipromosikan *ee..* di level kontrak, basic ke supervisor, supervisor ke kepala bagian itu bisa langsung di *assesment* oleh unit. Tapi kalau officer atau kepala bagian di promosikan ke level manajer, itu assementnya dari kantor pusat.
- Penulis : Berarti koordinasi tetap dengan kantor pusat?



- Pak Fajar : Iya, meskipun yang tadi wewenang dari unit masing-masing, kami tetap melaporkan ke kantor pusat karena ini berkaitan dengan penggajian dan tunjangan.
- Penulis : Kalau yang tanggung jawab di masing-masing level strategi itu siapa aja, misalkan strategi di perusahaan yang bertanggung jawab siapa, di sdm siapa di perekrutan siapa gitu pak?
- Pak Fajar : Kalau di level SDM itu HRD, terus untuk strategi dari General Manager pimpinan tertinggi di unit akan merumuskan dengan manajer-manajer yang lainnya. Itu misal strategi perusahaan semua turut andil dalam perumusan kebijakan tersebut. Jika yang berkaitan dengan SDM berarti ditangani oleh HRD
- Penulis : Kalau *ini pak*, perekrutan Ina Garuda berarti melakukan perekrutan sendiri gitu ya pak ya? Yang biasanya melakukan perekrutannya itu siapa ya pak?
- Pak Fajar : HRD tim, saya kebetulan sering diikutkan dalam tim perekrutan
- Penulis : Biasanya ada yang menyerahkan perekrutan ke tenaga kerja agen atau apa gitu ya pak?
- Pak Fajar : 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*.
- Penulis : Tapi untuk karyawan yang *core* bisnisnya perhotelan yang biasa melakukan perekrutan itu dari HRD ya pak?
- Pak Fajar : 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.
- Penulis : Kalo ketentuan perekrutan di internal untuk level-level apa dan dari eksternal itu untuk level-level apa gitu ada *ga* pak?
- Pak Fajar : Semua perekrutan yang dilakukan di unit itu memang levelnya dari level basic, bisa jadi kalau di kantor pusat, untuk level staf-staf ahli yang ada disana, kantor pusat sendiri yang lakukan.
- Penulis : Kalau misal unuk perekrutan supervisor disini, itu perekrutan ambil dari jenjang karir atau dari luar pak?
- Pak Fajar : Dari jenjang karir. Perlu juga diketahui, itu GM disini adalah level kontrak. Perekrutannya dari kantor pusat. GM baru tahun ini diambil dari jenjang karir.
- Penulis : Biasanya open recruitment itu dari media ya pak?

- Pak Fajar : Di asosiasi HR itu ada media facebook HR.
- Penulis : Kalau dari majalah koran atau apa gitu ada ga pak?
- Pak Fajar : Untuk saat ini tidak ada. Dulu waktu awal saya masuk sini mungkin masih sekian banyak yang dibutuhkan namun sekarang karena lowongan yang di ekspos Cuma 20% jadi tidak ada.
- Penulis : Biasanya isi dari open recruitmennya itu apa aja pak?
- Pak Fajar : Kebutuhan di departemen apa, syarat-styaratnya, standar lah seperti memiliki pengalaman, *background* sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Misalnya menguasai bidang PR, bidang sales atau di MICE.
- Penulis : Perlu job hunter gitu ga pak, bantuan untuk perekrutan di level atas karena ga boleh sembarangan rekrut, perlu agen yang membantu pencarian orang berkompeten.
- Pak Fajar : Kan kalau level atas yang merekrut adalah kantor pusat, jadi saya kurang begitu paham bagaimana sistem perekrutannya. Tapi sepengetahuan saya tidak ada karena orang direksi itu kan sudah ahli dibidang SDM nya juga.
- Penulis : kalau perannya Ina Garuda untuk perumusan dan pelaksanaan strateginya gimana pak?
- Pak Fajar : Seperti yang saya sampaikan tadi, bahwa dibawa kedireksi kalau SDM materinya ya dari *Human Resource*, disampaikan strateginya ke kantor pusat, kantor pusat meng-oke kan, bagaimana *planning, mappingnya* kita berikan dan persyaratan-persyaratannya disampaikan disitu . Itu dari unit masing-masing, disana tinggal pengesahannya di rakor disetujui anggaran atau *planning* dari kita maupun dari SDM ataupun secara keseluruhan, pelaksanaannya nanti di unit masing-masing.
- Penulis : Kebijakannya berarti nanti tetap koordinasi dengan kantor pusat?
- Pak Fajar : Tetap koordinasi meskipun kita yang menentukan dilevel bawah tapi tetap koordinasi.
- Penulis : Kalau SOP dari kantor pusat terkait rekrutment itu apa aja sih pak?
- Pak Fajar : SOP dari kantor pusat untuk perekrutan itubiasanya, itu memang ekspos keluar, sesuai dengan syarat-syarat yang dibutuhkan di departemen masing-masing, ijazahnya, uji kompetensi, berpengalaman dibidangnya biasanya begitu.
- Penulis : Kalau disini berarti lebih sering rekrutmen secara internal, karena dari OJT dan magang itu ya pak?
- Pak Fajar : Iya, karena 80% dari yang dari OJT dan Magang dan 20% yang butuh eksternal.
- Penulis : Kalau yang perlu dipersiapkan untuk prses perekrutan apa aja pak?

- Pak Fajar : Untuk yang dari OJT kita ambil dari database, *record* kinerjanya juga disitu, terus kita tetap berkoordinasi dengan departemen mana, *knowledgenya* nanti akan kita tes lagi ya, karena yang menguasai materinyakan dari departemen terkait ya.terus *ee..* secara keseluruhan yaitu mbak.
- Penulis : Tadi pak, OJT atau Magang itu kan disalurin semua kesini kan pak, apakah nanti lulus semua atau akan ada seleksi awal *gitu* pak?
- Pak Fajar : Tetap ada seleksi, makanya yang diambil dari *the best in the best gitu* ya yang diambil dari yang terbaik. Misal yang magang 10 orang yang yang dibutuhkan 2 orang, ya seperti itu.
- Penulis : Tapi untuk di magangnya itu apakah diterima semua?
- Pak Fajar : Itu karena kita bekerja sama dengan disnaker maka kita minta personally perform tertentu, misal tingginya sekian. Karena memang untuk magang ini tidak ada persyaratan ijazah atau apa, memang harus masuk ke industri ada pendidikan 1 bulan kemudian dimasukan ke bagian masing-masing sesuai kebutuhan disitu. Dari sekian banyak kita kan punya catatan bahwa si A si B ini kinerjanya bagus, sehingga kalau sudah selesai nanti akan ditawarkan. Misal ada 3 kandidat dan kita butuh 1, ya akan diambil 1.
- Penulis : Lalu untuk receptionis dan MICE kenapa ambil dari luar pak?
- Pak Fajar : Karena kita tidak melaksanakan OJT disitu. Di FO ga ambil OJT disitu, di MICE ga ambil dan di *marketing* ga ambil.
- Penulis : Alasannya kenapa pak?
- Pak Fajar : Karena posisi itu rawan sekali, kalau OJT kan adalah mahasiswa yang belajar untuk bekerja, padahal di bagian ini resikonya besar, bisa jadi image pelayanan hotel ke pelayanan itu jelek, bisa kena. Disitu juga menanganai keuangan, takut jika terjadi apa-apa siapa yang akan menanggung. Jadi disitu kami ingin ga mengisi staff OJT, abil dari luar dan tes kemampuannya sesuai tidak disitu.
- Penulis : Kalau pertimbangan karyawan tetap dan sementara itu dari kinerja ya pak?
- Pak Fajar : Kalau dari awal proses perekrutan kan nanti menjadi karyawan *casual* atau harian, setelah itu kita nilai kinerjanya tanpa melihat periodenya, bisa jadi jika kinerjanya tidak sesuai harapan kita dia akan lama diangkat dan jika kinerjanya dan tanggung jawabnya bagus akan kita ajukan menjadi karywan kontrak. Tapi karyawan kontrak ini berarti sudah mendekati menjadi karyawan tetap. Itupunjuga dievaluasi juga.
- Penulis : Kalau tentang open rekrutmen tadi pak, secara eksternal melalui Facebook, itu pelamarnya datang langsung ke Ina Garuda atau gimana pak?

- Pak Fajar : Lewat email juga bisa, dan kita cek administrasi dulu, kan ada cv nya, *ee..* bisa dilihat apakah sesuai kebutuhan.
- Penulis : Ketika sedang tidak ada lowongan kerja terus ada yang daftar itu pernah ga pak?
- Pak Fajar : Banyak. Itu orang kan ini aja *to, untung-untungan* istilahnya, Tapi karena kita tidak mengerti bagaimana kinerjanya, namun untuk eksternal yang 20%, jika memang dibutuhkan kita akan kasih kesempatan buat tes, dipanggil jika berkasnya yang sudah di *open* dan tentu yang sesuai dengan persyaratan yang ita tentukan. Bisa jadi yang sudah melamar dulu untuk kebutuhan dibagian yang 20% itu ya, asal masukan saja, selama kebutuhan kita terpenuhi ya, kita *keep*. Tapi kita punya datanya itu, kita akan ekspos kalau ada tambahan lagi berarti tambahan tambahan itu ya kita seleksi lagi.
- Penulis : Kalau arahan dari karyawan *gitu ada ga* pak? Misalkan lagi butuh tenaga kerja apa *gitu*, terus dari orang yang kerja disini bawa temannya *gitu*, ada ga pak?
- Pak Fajar : Boleh saja, asal memenuhi persyaratan dan standar yang sudah kita tentukan, *perform-nya, skill-nya iya, knowledge-nya iya* dan dia *background-nya* sesuai, boleh aja.
- Penulis : Pernah ada dan masuknya ke yang 20% itu tadi ya pak?
- Pak Fajar : Kalau di bagian 20% pernah juga, tapi tidak memenuhi persyaratan.
- Penulis : Cara Ina Garuda menarik orang untuk bergabung itu gimana pak?
- Pak Fajar : yang pertama tadi karena *turn offernya* rendah ya, dan yang dibuka untuk eksternal Cuma 20%, kita tanpa promosi aja udah banyak yang daftar gitu ya.apalagi promosi. Kita *image* hotelnya karena BUMN, *ee..* mungkin orang banyak yang lebih tertarik dengan hotel BUMN dari pada hotel wisata gitu ya. Itu sudah menjadi nilai *plus-lah* buat kita.
- Penulis :Uuntuk tahapan perekrutannya ada apa aja nih pak?
- Pak Fajar : Itu seperti tadi ya, ada administrasi baik dari OJT ataupun 20% tadi dari pendaftar luas, ketika administrasi lolos kita akan tes wawancara, kita akan tes *skill* praktek dibidangnya masing-masing, jika lolos *ee..* kita akan panggil dan kita memberikan pengarahan yang terkait dengan *house room-nya* sebagai karyawan mengenai tata tertib, aturan, hak-hak dan kewajiban.
- Penulis : Kalau untuk tahapan perekrutan internal dan eksternal itu beda ya pak?
- Pak Fajar : Kalau internalkan kita datanya sudah punya, tapi silahkan tes juga ya. Karena OJT ya kita sudah punya datanya tapi tetap dibutuhkan tes, karena setelah OJT mungkin ada peningkatan karena kuliah atau sekolah lagi. Ada yang masih semester 5 atau ada yang masuk kuliah setelah magang, jadi yaa.. butuh ada tes lagi.

- Penulis : Jadi perekrutan internal itu bisa dari data-data tadi, bisa pula promosi atau demosi itu ada ya pak kemungkinan?
- Pak Fajar : Kalau sifatnya perekrutan itu bukan promosi dan demosi, karena untuk perekrutan kita di *level basic* semua. Pasti semua perekrutan diawal akan kita sampaikan bahwa semua akan melalui proses jadi pegawai harian, atau masa percobaan selama. Ditarget, jika dalam 1 semester dia tidak mencapai target kita maka, kita akan informasikan. Terpaksa untuk dicari penggantinya, dan ditingkat *casual* memang belum ada ikatan kerja.
- Penulis : Kalau untuk rotasi jabatan, misal butuh pengisi jabatan A yang kosong. Nah untuk sementara ada ga orang dari apa yang dipindah ke posisi tersebut?
- Pak Fajar : Itu *intern* ya. Kita akan tunjuk dari departemen yang lainnya, kita kan punya strategi juga, punya sistem dari kantor pusat yaitu pemetaan jejer. Ketika posisi ini pensiun atau pindah, kita sudah ada cadangan, melihat *record*, yang ada *mappingnya* juga.
- Penulis : Kalau di perhotelan gitu harus menguasai semua bidang atau hanya di bidangnya aja pak?
- Pak Fajar : Kalau perekrutan awal tentu di bidangnya dulu, setelah itu nanti karena ada *ee..* ada program familiarisasi untuk mengenal departemen lain. Itu selama 3 bulan, itu ada, itu *ee..* bukan mutasi, cuma pengenalan aja. Semua karyawan dimaksimalkan merasakan departemen lain selama 3 bulan, dipindahkan ke departemen lainnya. Itu dalam rangka penilaian dan rangka kaderisasi juga. Misal pas di bagian ini kok bagus kerjanya, ya bisa aja dia dipindah ke bagian itu.
- Penulis : Kalau untuk implementasi perekrutan, yang tadi itu ya pak, jarang dilakukan karena *turn offer* nya kecil, *cuman* untuk memenuhi kebutuhan pengganti yang pensiun dan pengumimannya hanya lewat Facebook, biasanya ada *problem* dalam rekrutmen itu pak?
- Pak Fajar : Kalau *problem* hampir ga ada. Karena kita yang menentukan apanya *gitu to*.
- Penulis : Kaya misal sudah melakukan rekrutmen tapi pernah ada yang kurang sesuai ga pak?
- Pak Fajar : Ya, kan ada masa percobaan, dibahas kami yaa pekerja *casual* itu ya. Itu diawal sudah disampaikan, kalau tidak sesuai target, tidak sesuai dengan harapan kita, maka akan kita PHK.
- Penulis : Tapi itu tidak makan modal ya pak? Karena sudah 3 bulan dan kita juga butuh tenaga kerja tapi karena dia kurang sesuai harus cari lagi.
- Pak Fajar : Engga saya kira. Dari pada kita tetap menahan yang tidak sesuai harapan.
- Penulis : Tapi untuk sementara bagian yang diperlukan masih ada yang *handle* ya pak?

- Pak Fajar : Ya masih, di operasional masih bisa saling menggantikan.
- Penulis : Kalau keterkaitan antara anggaran dengan perekrutan gimana pak?
- Pak Fajar : Mengenai anggaran itu kan *di..* selama 1 tahun kebutuhan SDM sudah cukup. Untuk yang ketika apa, perekrutan itu otomatis kita *ee..* dibawah anggaran. Katakanlah ada manajer yang pensiun *gitu ya*, padahal kita merekrutnya padahal dari bawah dari awal yang UMK. Padahal gaji manajer padahal sudah 10.000.000 tapi pengisian level manajer untuk sementara hanya digaji 2 juta otomatis anggaran perekrutan selalu dibawah target maksimal. Kebutuhan di SDM katakan misalnya 100 juta *gitu ya*, kita ya standarnya tetap di 100 juta meskipun nanti ada gaji yang menyusut. Jadi *ee..* anggaran tidak terlalu berpengaruh ke rekrutmennya.
- Penulis : Apakah anggaran SDM digunakan untuk semua kegiatan SDM, misal untuk *training*, untuk rekrutmen atau ada bagiannya lagi pak?
- Pak Fajar : Kalau SDM ada sendiri, dan training juga ada sendiri, tapi nanti memang ada totalnya menjadi *ee..* anggaran HR. Di HR ini sendiri ada banyak kegiatan, ada *training*, *legal officer* yang kaitannya *ee..* apa *ee..* dengan MOU dengan pihak-pihak lain.
- Penulis : Kalau anggaran perekrutan ada sendiri lagi atau gimana pak?
- Pak Fajar : Anggaran untuk rekrutmen sudah termasuk ke anggaran HR, namun tidak terlalu besar.
- Penulis : Oh iya pak, untuk alasan untuk memilih strategi *low cost*.
- Pak Fajar : Tadi kita menggunakan strateginya *ee..* perekrutan anak-anak yang sudah OJT di sini ya. Alasannya apa? dia sudah pernah bekerja disitu, kita tidak perlu memberikan diklat. Ada kalanya kita melakukan diklat dan mengirim karyawan untuk diklat kemana gitu, tapi jika sudah tau bagaimana dia, kita tinggal *stressing* di *briefing* dan singkat saja.
- Penulis : Tapi untuk perusahaan sendiri apakah strategi *low cost* digunakan untuk memaksimalkan laba atau bagaimana?
- Pak Fajar : Itu adalah strategi perusahaan sama untuk meningkatkan efisiensi, baik untuk SDM nya, dari pengadaan barang dan lain-lain. Semua pasti ingin mendapatkan hasil yang besar dengan pengeluaran yang sekecil-kecilnya.
- Penulis : Kalau standar rekrutmennya itu gimana pak terus ada perubahan-perubahan gitu ga terkait peraturan pemerintah juga?
- Pak Fajar : Kalau standar itu kan berkaitan dengan kompetensi, pengalaman dan tingkat pendidikan atau pernah OJT. Kalau peraturan dari pemerintah itu sendiri, tenaga kerja itu harapannya cuma sesuai dengan kesehatan dan keselamatan kerja.
- Penulis : Misal ada perubahan standar untuk karyawan bisa menguasai IT, dan ada karyawan yang belum menguasai hal itu, baiknya gimana pak?

- Pak Fajar : Tadi kalo berkaitan dengan IT. Tapi secara keseluruhan pun juga kami ingin dari training ingin mengadakan pelatihan IT, selalu diagendakan untuk itu. Dan bila orang itu sudah diberikan pelatihan tapi masih belum sanggup, ya orang itu terpaksa di *moving*.
- Penulis : Kalau perubahan jenis perekrutan itu jarang ya pak berarti?
- Pak Fajar : Jarang
- Penulis : Kalau bapak dulu tau perekrutan di sini dari mana pak?
- Pak Fajar : Dulu saya tau dari teman. teman yang sudah bekerja lebih awal disini, dan karena ada extention atau pengembangan bangunan yang disebelah dikiri, dan disitu butuh karyawan, saya juga masukan lamaran.
- Penulis : Bisa diceritain ga pak, awalnya gimana?
- Pak Fajar : Awalnya informasi tau dari teman untuk rekomen disini, terus saya diminta untuk melamar, saya buat lamaran, setelah lamaran sekian waktu saya dapat panggilan untuk di tes, ada tes tertulis, tes interview, dan karena itu sifatnya waktu itu yang dibutuhkan banyak ya, sampai 100 karyawan lebih. Tes tulis, tes wawancara dan tes kesehatan, lalu saya dapat informasi untuk regalisir dan dilakukan diklat pendidikan untuk pengetahuan magang untuk 1 bulan. Dan karena itu sifatnya sedang butuh banyak, jadi diambil dari semua disiplin ilmu. Fokusnya di diklat dan diklat juga penilaian, bisa jadi tidak lulus tapi alhamdulillah angkatan saya semua lulus
- Penulis : Itu semacam *leadership training* gitu atau gimana pak?
- Pak Fajar : *Product knowledge*, pengetahuan produk, jadi 1 bulan teori, setelah itu terjun di lapangan juga.
- Penulis : Pertama diterima itu dibagian apa pak?
- Pak Fajar : Saya dulu di *Front Office*. Beberapa tahun di *Front Office*. Ada beberapa *section*, ada di *bellboy*, di *telephone operator*, *reception*, penerima tamu, saya lama disitu. Saya juga pernah familiarisasi jadi pernah di *housekeeping*, pelayanan kamar juga.
- Penulis : Dipindah-pindah ya pak?
- Pak Fajar : Iya, untuk pengenalan pekerjaan di tempat lain.
- Penulis : Kalau masuk disini mulai tahun berapa pak?
- Pak Fajar : Saya karyawan sepuh, saya masuk tahun 1991. Belum lahir ya?
- Penulis : Belum pak, hehe. udah karyawan tetap pak sekarang? Ga akan dipinda lagi?
- Pak Fajar : Karena kemenaker punya kebijakan yang terkait BPJS. Jadi untuk pengguna BPJS pegawai negeri atau pegawai BUMN akan diperpanjang

sampai 58 tahun. Tapi ini keputusannya masih menunggu keputusan dari corporate kita.

- Penulis : Dulu kok bisa tertarik daftar disini pak?
- Pak Fajar : Dulu jarang ada hotel kan ya, saya dulu pikirnya hotel itu tempat yang rapi, pegawai hotel pake dasi, kayak apa gitu ya. Kayaknya *kok* kerjanya berperformanya enak dan bersih. Itu yang membuat saya tertarik waktu itu.
- Penulis : Temannya yang dulu kasih info, dulu kerja disini juga pak?
- Pak Fajar : Sebelumnya sudah kerja disini
- Penulis : Berarti dulu tahapannya bapak kirim lamaran aja gitu, untuk seleksi? kayak cv ya pak ya?
- Pak Fajar : Iya, lamaran, cv, ijazah terakhir
- Penulis : Biasanya ada syarat minimal pendidikan akhir gitu ya pak?
- Pak Fajar : Waktu itu karena memang kebutuhan banyak gitu, keterangannya pendidikan minimal SMA
- Penulis : Tapi karena perkembangan zaman, udah berubah lagi ya pak?
- Pak Fajar : Perusahaan tuntutananya juga semakin tinggi, persyaratan ini juga menyesuaikan
- Penulis : Faktor keberhasilan dan kegagalan dari rekrutmen biasanya apa aja pak?
- Pak Fajar : Kalau faktor kegagalannya, kalau kita lihat trackrecord kalau saya ngambil dari 20% itu, yang paling dominan dilihat kalau di bidang hospitality itu *attitud*. Karena kalau *attitud* jelek akan menyebabkan banyak complain dan mengganggu. Perekrutan yang 20% karena memang belum pernah di hotel. Baru saja saya temukan untuk yang direkrut di MICE. Punya pengalaman di hotel apa itu, lalu di coba 1 bulan ternyata *attitudnya* kurang baik. Atasan kurang suka, teman kerjanya juga kurang suka. Akhirnya di cut. Dan sekarang sudah ada penggantinya.
- Penulis : Tingkat kegagalannya malah yang di rekrut dari luar ya pak?
- Pak Fajar : Hampir 65% *attitude* itu adalah penentu keberhasilan bekerja di bidang perhotelan. Kalau skill masih bisa diberi pelatihan sedang untuk *attitud* itu masuk ke karakter.
- Penulis : Kalau dalam perekrutan itu apakah disebutkan syaratnya memiliki stitude yang baik pak?
- Pak Fajar : Tidak ada. Tapi berpenampilan baik dan menarik, itu termasuk *attitud* sebenarnya.
- Penulis : Kalau rekuirtmen yang gagal dan yang berhasil itu yang mana pak?



- Pak Fajar : Kalau yang gagal itu kita setelah uji coba tadi ya, kita nilai tapi persentasenya kebanyakan kalau di *Hospitality* – pelayanan itu pasti *attitude-nya*. Kurang baik, lalu diberitahu namun masih tetap saja karena sudah masuk kekarakternya. Itu kebanyakan kegagalan karena sikapnya aja, tapi kalau untuk kemampuan rata-arata yang standar dan monoton terus dikerjakan sebenarnya kalau *skill*, tinggal tunggu waktu nanti bisa saja.
- Penulis : Kalau keberhasilan, dapat dikatakan berhasil ketika implementasi ini sesuai dengan yang diharapkan ya pak?
- Pak Fajar : Yaa
- Penulis : Terus, kalau rekrutmen itu mempengaruhi fungsi-fungsi lain ga pak dari dasar perekrutan ini? apakah berpengaruh terhadap *training* atau *marketing*, atau fungsi-fungsi lain.
- Pak Fajar : Kalau dari keterkaitan tersebut setiap departemen ada hubungan kerja ya. Misalnya sekarang perekrutan itu di Front Office yang fungsinya menjawab pertanyaan tamu, FO harus paham *product marketing* agar bisa menjawab pertanyaan tamu, jangan sampai dia menyampaikan yang salah-salah. Begitu pula dengan departemen lainnya, saat pengantar tamu mengantarkan tamu ke kamarnya tapi dia tidak memiliki *product knowledge* ini akan berpengaruh pada *image* hotel. Akan selalu ada keterkaitan dengan semua departemen.
- Penulis : Keterkaitan dengan training dari perekrutan?
- Pak Fajar : Tentu saja iya, karena *turn offering* nya rendah kita merekrut dari OJT tadi. Kami dari HRD sudah melaksanakan monitoring briefing, memonitor sambil *briefing*, masukan-masukan dari departemen lain. Waktu training sudah maksimal kami ya. Jadi output setelah di rekrut bisa sudah sesuai dengan harapan kita
- Penulis : Ada evaluasi dari strategi perekrutan itu sendiri tidak pak?
- Pak Fajar : Setiap 3 bulan kita ada rapat evaluasi untuk mengevaluasi beberapa program kerja kita. Jadi dari 3 bulan itu ada dari sisi SDM ada perekrutan, itu perlu di evaluasi dari hasil kinerja hasil rekrutan tadi, kita rembukan disitu, dari perekrutan Januari didapatkan 3 orang kinerjanya bagus, bertanggung jawab dan bisa mengerjakan sesuai dengan jobdesknya dia masing-masing kita informasikan, jika disitu ada kekurangannya itu disampaikan juga, itu nanti dari manajemen akan menginstruksikan untuk diadakan training ada briefing atau training yang berkaitan dengan pekerjaan dia.
- Penulis : Berarti evaluasi ini menjadi pembelajaran perbaikan kedepannya, sebagai acuannya itu? Terus untuk yang melakukan evaluasi siapa pak?
- Pak Fajar : Iya. Dari manajemen, GM beserta manajer-manajer.
- Penulis : Kalau indikator keberhasilan untuk organisasi apa ya pak?

- Pak Fajar : Pertama karena memang, dampaknya memang tidak begitu signifikan tapi pasti tetap menunjang keberhasilan operasional. Ketika operasional lancar, memberikan pelayanan yang bagus, terus image kita terhadap tamu bagus, itu indikator tapi secara keseluruhan, bukan dari perekrutan itu. Perekrutan itu adalah salah satu pendukung tim semua.
- Penulis : Pernah tidak pak, ada evaluasi untuk perbaikan strategi perekrutan pak?
- Pak Fajar : Kalau evaluasi untuk strateginya setau saya belum ada, tapi untuk persyaratan untuk perkembangan dan kebutuhan tadi. Dulu minimal SMA sekarang butuh D3. Tapi itu standar dari kantor pusat, kita di unit bisa menyesuaikan
- Penulis : Kalau cara mengukur keberhasilan strategi perekrutannya gimana pak?
- Pak Fajar : Ketika tingkat kegagalannya tadi hampir kosong maka, itu berhasil. Dilihat dari *skill* atau *attitude*. Sampai bisa menjadi karyawan kontrak berarti itu sudah melewati berbagai proses-proses penilaian dari manajemen.
- Penulis : Evaluasi itu biasanya kapan pak dilakukan?
- Pak Fajar : Kita melakukan evaluasi tiap triwulan.
- Penulis : Bapak pernah mengalami perekrutan disini, dan tanggapan bapak tentang perekrutan disini gimana, terus masukan dan perbaikannya gimana pak?
- Pak Fajar : Karena sudah berpuluh tahun yang lalu ya, seingat saya pada waktu itu sama saja dengan perekrutan di tempat lainnya, karena pesertanya banyak jadi kita menunggu. Terutama interview, kalau tes tertulis tidak terasa. Pas interview kita menunggu agak lama. Karena pesertanya banyak, hasil perekrutan juga lama keluarnya. Dan untuk mendekati ke masa training agak lama juga. Mungkin strategi dari manajemen juga waktu itu.
- Penulis : Yang melakukan perekrutan siapa pada waktu itu siapa?
- Pak Fajar : Dulu yang melakukan perekrutan intern dari manajemen dan yang sekarang adalah dari HRD bekerja sama dengan user, atau manajer-manajer yang terkait. Misal kita melakukan rekrutmen *Front Office* maka kita dari HRD akan bekerja sama dengan Manajer FO. Karena yang menguasai materi dan *skill* mereka yang dari departemen tersebut, tapi tetap melakukan pelaporan kesini atas nilai-nilai interview dan lain-lain.
- Penulis : Apakah yang memegang keputusan kepala HRD saja atau semua anggota HRD nya ya pak?
- Pak Fajar : Biasanya yang menentukan itu tim HRD.
- Penulis : HRD nya ada berapa orang ya pak?

Pak Fajar : Disini ada 5. HRD Manager sedang ada tugas ke Jakarta 1 bulan, sedang yang *in charge* saat ini itu saya. Saya di *training coordinator*, terus ada *legal officer*, ada *employee relationship* dan sekretaris

Penulis : masing-masing fungsinya apa saja pak?

Pak Fajar : kalau saya yang bagian *training* dari peserta OJT ataupun staff ataupun karyawan. Rekrutan itu saya koordinatonya, legal officer itu kaitannya dengan MOU, kontrak kerjasama dengan pihak ke-3, kalau yang *employee relation ship* tugasnya yang berkaitan dengan fasilitas kesejahteraan karyawan.

### Wawancara tambahan 1

**Narasumber 1 : Akaha Fajar Rahman**

**Tanggal : 15 Mei 2018**

**Waktu : 15.20 WIB**

**Tempat : Hotel Inna Garuda Malioboro, Yogyakarta, Indonesia**

Penulis : jadi kemaren sudah dijelaskan nih pak mengenai strategi tapi itukan masih belum terlalu spesifik bisa di jelasin gk pak secara detailnya misalnya dari strategi formulasinya dulu atau gimana pak?

Pak Fajar : baik terimakasih atas waktunya, jadi untuk strategi formulasi eee dari sisi eee SDM yang kaitannya dengan perwakilan dari unit manajemen jadi kami eee untuk menentukan strategi tersebut melalui rapat atau *meeting* eksekutif, jadi *meeting* eksekutif ada *meeting meeting* di level eksekutif itu yang di eksekutif itu yang dibahas lalu di tuangkan dalam formulasi strategi perusahaankaitanya dengan SDM ( sumber daya manusia) jadi untuk strategi tersebut diantaranya ada strategi persemester ataupun per annual (pertahun), jadi strategi-strategi itu juga di lihat sesuai kondisi di tempat kami karena sudah banyak karyawan yang mendekati purna tugas, jadi strategi tersebut bisa jadi di buat persemester, dan bisa jadi karena *turn over* untuk yang pensiun terutama tiap bulannya hampir semua ada jadi strategi itu juga bisa di buat per triwulan, tapi untuk strategi dasarnya kami punya strategi persemester dan pertahun

Penulis : itu strateginya apa itu pak? Kalau persemester gimana?

Pak Fajar : kalau di kamikan kaitanya dengan eee SDM yaa dengan SDM, jadi terutama untuk perekrutan ataupun mutasi ataupun nanti ada promosi itu di buat strateginya per enam bulan ataupun per satu tahun ininya persemester itu, disitu ada yang misalnya mutasi kita kowil disitu misalnya dengan rekrutmen ada teman yang purna tugas kita isi dengan perekrutan baru

Penulis : trus kalau strategi formulasi di level perusahaannya sendiri gimana pak?

Pak Fajar : yaaa seperti itu tadi yaa per semester itu tadi, semester terkait dengan promosi mutasi ataupun terkait dengan perekrutan

Penulis : trus kan ini ada PT HIN (hotel Indonesia nature)

Pak Fajar : oh iyaa

Penulis : itu bentuknya gimananya pak?

Pak Fajar : jadi kami inikan unit *corporate* di PT HIN (PT Hotel Indonesia Nature) yaa sekariang, kemaren di 2016 pertengahan itu kita sudah *merger* dengan hotel milik perusahaan BUMN lainnya seperti patrarajasa punyaanya Pertamina, Aierowisata punyaanya Garuda Indonesia ada juga hotel Pesona punyaanya Pegadaian, itu sudah di *merger* dan formasi untuk strategi ininya

sementara masih belum di satukan per divisi atau sesuai dengan induknya masing-masing misalnya kita masih dengan PT hotel Indonesia nature jadi masih seperti itu

Penulis : jadi *merger* tadi itu bisa juga di bilang strategi perusahaan juga yaa pak?

Pak Fajar : ooh iya terutama untuk bisa bersaing di hotel internasional untuk mengimbangi adanya hotel-hotel *corporate* lainnya yang sudah banyak tumbuh di Indonesia

Penulis : kalau strategi lainnya pak? Mungkin strategi bisnisnya itu gimana?

Pak Fajar : kalau dari sisi *marketing* tentunya, strateginya karena ini di merger dengan hotel BUMN lainnya, strategi kami bukan me *lobby* tapi membuat MoU dengan BUMN agar semua kegiatan BUMN yang ada di daerah tersebut misalkan ada di daerah dan ada hotel-hotel yang tergabung dalam *merger* tersebut untuk di serahkan untuk menginap atau mengadakan kegiatan di hotel-hotel *merger* tersebut, jadi itu termasuk strategi pemasaran dan juga strategi untuk meningkatkan *revenue* dari *merger* tersebut

Penulis : oh gitu kemudain dari sisi bisnis pake ke arah *low cost* kah pak atau diversifikasi ?

Pak Fajar : kalau di sisi *marketing* pastinya *low cost* itu dari sentral *marketin office* di Jakarta jadi kita dari unit-unit tidak banyak menggunakan biaya untuk *marketing* tapi sudah di *handle* oleh sentral reservasi atau sentral *marketing*

Penulis : trus secara fungsional nih pak ada intregasi gk pak baik secara *vertikal* maupun *horizontal* gitu pak?

Pak Fajar : tentunya pasti terintegrasi, dari apaaa dariiii PT yang tadi apaaa dari perusahaan yang tadinya terpisah yang secaran sudah jadi satu dalam hotel Indonesia group, kita punya apaa punya direksi yang sementara ditangani oleh PT hotel indonesia nature karena *core* bisnisnya memang juga di bidang perhotelan apa Aerowisata kan punya Garuda Indonesia *core* bisnisnya kan penerbangan seperti Patrarajasa punya Pertamina bisnisnya minyak sehingga yang memegang kendali itu adalah hotel Indonesia group tempat induk kita yang memang *core* bisnisnya adalah hotel

Penulis : kalau ini pak keterkaitan inikan punya beberapa disivi gitu ya pak yaa kalau keterkaitan dengan strategi rekuitemnya dengan divisi-divisi lainnya berpengaruh gk pak?

Pak Fajar : tentunya iya karena rekuitmen itu sendiri akar pertama kali rekuitmen data pertama kali ada di kami di SDM di divisi HRD tapi ketika ada kebutuhan-kebutuhan yang muncul dari divisi atau departemen dan departemen itu di ajukan pada HRD bahwa ada kebutuhan SDM yang mana itu dibuthkan oleh divisi masing masing tertentu adanya permintaan

misalnya volume pekerjaannya sudah meningkat dan tingkat opertensinya udah tinggi *event-eventnya* sudah banyak dari departemen terkait di ajukan pada HRD

Penulis : trus terkait dengan SOP ini pak yang kemaren di *interview* itu SOPnya gimana pak bisa dijelasin gk?

Pak Fajar : SOP itu karena kami *corporate* SOP itu memang dibuat oleh apaa oleh kantor pusat yang di situ di bentuk tim kenapa harus di situ karena SOP itu harus sama di semua unit di PT HIN itu ada 13 unit pelaksanaan di lapangan dia harus punya 1 Sop yang sama semua pelaksanaannya ketika datan di inna malioboro ketika di inna tungjunang bali di sana ituu semua standar pelayannya sama ada SOP di situ

Penulis : Proses pembuatan SOP itu gimana pak ?

Pak Fajar : jadi semua di buat pusat di bentuk tim hanya ada *updatenya* jadi di *refresh* kembali di sesuaikan dengan kondisi di lapangan itu memang minimal setiap 3 bulan atau 6 bulan kita mengadakan *refersh* SOP tersebut apakah itu sudah sesuai dengan kondisi yang ada atau karena hotel selalu berkembang jadi kita mengikuti kondisi perkembangan di hotel tersebut seperti sekarang kalau reservasi udah ada UTE ada *travel agent* reservasinya tidak melalui konvensional itu kita *refersh* menyesuaikan dengan perkembangan hotel yang sekarang

Penulis : itu yang melakukan *refersh* itu dari tiap hotel disampaikan ke direksi atau gimana?

Pak Fajar : Yaaa dari tiap hotel di bentuk tim di beberapa divisi trus di adakan *refersh* di masing-masing departemen di bawa ke level manajemen dan di situ di bahas baru nanti di sampaikan ke direksi

Penulis : kalau tim yang pembuat SOP itu siapa aja pak biasanya?

Pak Fajar : kalau di unit yaa, kalau kalau kalau SOP itu yang buat kantor pusat di dewan direksi itu sana membuat tim untuk membentuk SOP jadikan itu di *refersh* dari aaa dari unit yang di *refresh*

Penulis : ouh gituuu, trus kalau strategi ini tuu berkaitan sama visi misi perusahaan gk pak?

Pak Fajar : eee tentunya eee visi misi itu harus eee karena itu sudah apa eee karena tujuan dari perusahaan tersebut yaa tentunya strategi itu mengikuti dengan aaa biar bisa terlaksana visi dan misis tersebut

Penulis : hmm trus strategi terkhusus di rekuitmenya apa pak ada gk?

Pak Fajar : strategi terkhususnya itu adalah eee menetapkan kebutuhan aaa rekuitmen, jadi menetapkan kebutuhan rekuitmen yaitu selain memang kita ada apaa eee strategi yang persemester atau pertahun dan itu pun kita lihat juga dari kebutuhan eee di lapangan untuk di lapangan katakanlah satu departemen itu ada yang pensiun otomatis kita juga eee membutuhkan

eee tenaga pengganti jadi tenaga pengganti itu pun juga eee apa mengacu pada standar yang di butuhkan standar yang memenuhi syarat kualifikasi dari eee apa pengganti atau rekrutmen yang memang eee yan artinya sesuai dengan kualifikasi yan di butuhkan oleh, oleh apa oleh *user* atau departemen yang meminta untuk apa penambahan SDM tersebut

Penulis : berarti gk ada kapan waktunya tapi sesuai mana yang kosong dibutuhkan baru

Pak Fajar : yaa sebenarnya kami kan tadi diterapkan ee ada ee anggaran ada apa strategi yang per enam bulan persatu tahun, tapi ketika memang di lapangan trus ada yang pensiun, kami juga *mappingnya* yang pension atau memang ka nada yang misalnya sakit, sakit itu berkelanjutan dan disitu memang eee sudah kosong yaa kita kan ada permintaan dari departemennya atau divisinya sehingga kita tuk segera mengadakan pengadaan atau pergantian dari oran tersebut

Penulis : tujuan dan sasaran dari rekrutmen sendiri apa pak?

Pak Fajar : yang pertama aaa tujuan dan sasarannya karena memang itu eee sudah di apa untuk mencapai eee target perusahaan tentunya untuk mencapai target perusahaan meningkatkan *revenue* trus tingkat hunian tentunya eee perusahaan sudah mempunyai tujuan untuk eee apa untuk eee mencapai target dari perusahaan tersebut dan target tentunya kaitanya dengan eee SDM kurang eee dan dapat menghambat pekerjaan yang akhirnya juga dapat mempengaruhi eee apa *revenue* apa dan ketercapaian atau taret perusahaan tersebut

Penulis : kemudian ada strategi lain gk pak selain menetapkan kebutuhan?

Pak Fajar : baik terkait dengan strategi selanjutnya terkait dengan stratei perusahaan juga bahwa eee kita eee klasifikasi dari apa peee, tentunya da kualifikasi yang dibutuhkan barangkali pertama misalnya terkait dengan apaa eee kopentensinya, kopentesinya trus kopentensinya kaitanya juga dengan *background* dari apa dari pendidikannya, penalaman kerjanya juga dan eee sertifikat-sertifikat yang apa yang dipunyai oleh calon calon karyawan tersebut karena kalau mengacu pada apa eee penentuan verifikasi atau eee kualifikasi hotel berbintang di dalam *audit* oleh lembaga apa lembaga sertifikasi itu juga diantaranya dibuthkan karyawan yang sudah mempunyai sertifikat kompetensi jadi itu eee salah satu kualifikasi yang harus dimiliki oleh calon karyawan

Penulis : oh berarti ketika penilaian SDM dibutuhkan aja ya pak ya?

Pak Fajar : iyaa

Penulis : itu berarti ada evaluasi juga apa dari mungkin dari atasan bawahan atau gimana?

Pak Fajar : iyaak terutama dari evaluasi dari atasan itu sendiri dan dari koleganya atau bahkan dari kamu ketika memberi komentar ketika interview atau

juga ketika dari penilaian tamu melalui *online* apa *online* reservasi atau *online booking* dan juga sering kali memberikan respons terhadap apa pelayanan produk termasuk juga pada karyawan

Penulis : ouh bisa lewat online juga

Pak Fajar : iya

Penulis : trus kalau dari perencanaan strateginya sendiri gimana yaa pak bisa di jelasin?

Pak Fajar : perencanaan strategi dari perusahaan terutama itu eee tentunya menentukan apa sumber dari rekrutmen itu jadi sumber itu ada dari internal dan eksternal dari internal misalnya dari jenjang karir ataupun ada nanti melewati masa purna atau pensiun dari kami hingga eee apa persentase dari temen-temen yang pensiun untuk juga banyak yang per tiga bulan itu, tipa tahun hamper sepuluh sampe lima belas eee orang kan kalau dari eksternal yaaa di antaranya bisa dari temen-teman yang melaksanakan OJT (*on job training*) karena eee itu juga sebagai sumber eee kami bisa mengetahui kinerjanya dan selama yang bersangkutan melaksanakan OJT di tempat kami yaa kalau bahasa ininya kami tidak mau beli kucing dalam karung yaa anak yan OJT itu kita apa eee nilai kinerjanya ketika dia sudah selesai ini misalnyabisa juga kami menghubungi yang bersangkutan untuk misalnya mau berabun dengan eee apa hotel kami

Penulis : kalau OJT sama magang itu bedanya apa pak?

Pak Fajar : bedanya sebenarnya istilahnya sama yaa ada yang bilang magang ada yang bilang OJT cuman magang itu sendiri ada magang yang bekerja sama dengan depnaker atau disnaker itukan prokjam dari disnaker biasanya enam bulan

Penulis : Iya

Pak Fajar : dan magang itu memang dan disnaker sendiripun sudah mempunyai apaa eee mempunyai MoU dengan sekolah-sekolah tapi kami juga bisaaa bisaaa eee menyeleksi sendiri dari anggota magang tersebut jadi dari saya *on job training* sama magang hampir sama

Penulis : kalau magang tadi tu inna aruda nambil dari disnaker tadi atau gimana?

Pak Fajar : disnaker trans kita bekerja sma denga disnakertrans, disnakertrans ada program permagangan di situ kami ikut juga bekerja sama dengan disnakertrans

Penulis : kalau dariyang OJT dari sekolah-sekolah?

Pak Fajar : yang OJT dari sekolah iyaak

Penulis : trus kalau eskternal lainnya ada gk pak selain dari ojt sama magang?



- Pak Fajar : esternal lainnya ketika ada pelamar yang masuk ke kami iya kalau itu memang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh kami dan kebetulan jua kami membutuhkan yaa itu jua bisa ikut termasuk sumber dari kami untuk apa diseleksi itu ada pun presentasinya jua sedikit
- Penulis : tapi biasanya melalui media apa nih pak yang esternal
- Pak Fajar : kalau di kami karena ada terutama ada asosiasi HRD HRD *manager* jadi itu bisa di *expose* di situ itu kenapa dari dari dari apa asosiasi HRD *manager* itu di *expose* ke ini ke media sosial
- Penulis : kalau , tapi kan presentasi terbesar di OJT sama magang ya pak yaa?
- Pak Fajar : yak OJT sama Magang iyaak
- Penulis : nah itu barangkali metodenya seperti apa ? apakah kerja sama atau?
- Pak Fajar : eee kalau magangnya tadi bekerjasama kami dengan disnaker tapi kita juga punya penilaian selama magang itu kita nilai kalau kinerjanya bagus dan kualifikasinya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh kami dan oleh kebutuhan di departemen yang kami butuhkan yaa kami sebenarnya itu
- Penulis : kalau yang OJT sendiri gimana pak?
- Pak Fajar : OJT tadi hampir sama juga eee jadi karena orang OJT itu kan memang ada orientasinya memang bekerja ada yang masih meneruskan sekolah kuliah misalnya tapi kalau yang sesuai dengan setelah dinilai kinerjanya itu bagus sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan oleh manajemen kami yaaa kami apa mencoba untuk menawarkan karena tentunya setelah lulus karena OJT itu pelaksanaannya masih tahap bekerja bagi siswa baik itu agi sekolah akademik ataupun ee sekolah kejuruan eee menengah
- Penulis : itu bekerjasama dengan sekolah atau gimana pak?
- Pak Fajar : kalau kami pengadaan OJTnya bekerjasama dengan sekolah tapi untuk perekrutannya eee kami hanya bekerja sama dengan disnakertrans itu
- Penulis : ouh berarti, semua sekolah itu bisa ajukan siswanya kesini atau hanya sekolah sekolah tertentu?
- Pak Fajar : bisa, jadi yang pertama memang beberapa sekolah sudah mempunyai apa MoU dengan kami sehingga itu ada koutanya, ada koutanya katakanlah misalnya tahun ini koutanya untuk sekolah si A tiga orang misalnya kami kami kami bagi juga barang kali ada sekolah lain yang belum punya MoU dengan kami yang yang yang apa yang melamar untuk jadi OJT disini yaa kita seleksi dengan kualifikasi
- Penulis : ouh gitu berarti gak harus yang udah ada MoU aja ya pak ya?
- Pak Fajar : yaaa, karena kami saran dari saran dari BPO juga bahkan dari mana saran bahkan dari disnakertrans karena misalnyaa memang untuk merekrut tenaga OJT eee yaa diambil rata itu yaa tapi kami pengertian rata itu yaa

kami juga sudah ada MoU juga kami ada MoU kami juga ada sper untuk dari yang belum punya MoU dengan kami

- Penulis : tapi , itu biasanya gurunya yan menajukan siswanya kesini atau pihak inna aruda yang memilih kesana atau gimana pak?
- Pak Fajar : eee dari sekolah, pertama dari sekolah karena sekolah juga dituntut mempunyai MoU dengan penyelenggara OJT dan dari kami juga di olah oleh HRD manajemen eee kalau itu memang bisa di buat untuk apa untuk kerja sama dengan kami kedepannya kita eee ACC untuk bekerja sama
- Penulis :ouh itu jadi, inna garuda cuman kasih kualifikasinya ya pak ya yang dibutuhkan seperti apa tapi untuk siswa sekolah yang memilihkan atau?
- Pak Fajar : sekolah yang pertama sekolah yang memilihkan bisa jadi tadi koutanya tia untuk sekolah tertentu yaa dia kirim lima atau enam yaa daari lima atau enam itu kami seleksi
- Penulis : ouh gitu
- Pak Fajar : he eh diambil sesuai dengan standar yan dibutuhkan oleh kami
- Penulis : trus itu semuanya ada di maping itu pak ya?
- Pak Fajar : iyaa
- Penulis : maping kebutuhan SDMnya aja yaa
- Pak Fajar : iyaa
- Penulis : trus di mapin itu ada apa lai pak selain sumber, metode, kemudian menentukan kebutuhan
- Pak Fajar : iyaa eee kalau terkait dengan menentukan kebutuhan eee kami tadi eee apa setelah eee apa setelah menyadari sumbernya internal sama eskternal tentunya kebutuhan kami kerana eee apa dari maping karyawan yang ada mau pension sehingga kebutuhan dari departemen tertentu yang di ajukan ke kami itu sebagai acuan pertimbangan untuk perekrutan juga
- Penulis : ouh gitu
- Pak Fajar : iyaak
- Penulis : trus ada misal di tentukan nih eee ini butuh sekian ini butuh sekian itu dasarnya dari mana pak?
- Pak Fajar : yaa itu dari eee terutama dari teman-teman kami yang mau pensiun itu yaa itu sudah bisa di maping itu bulan di tahun 2018 bulan Mei ada yan pension dua misalnya
- Penulis : ouh berarti yan dibawah itu naik ke level berikutnya gitu pak
- Pak Fajar : aaa untuk itu kita nanti adaaa ada apa ada apa adaa penilaian sendiri gitu
- Penulis : ouh berarti kbisa yang dibawahnya langsung naik ke atas

- Pak Fajar : enggak, kita tidak seperti itu, kita ada penilaian kerja sendiri untuk menentukan promosi ini untuk perekrutan itu sendiri
- Penulis : tapi ini khusus perekrutannya, tapi kalau perekrutan secara internalnya tadi pak
- Pak Fajar : iya
- Penulis : kan tadi ada jengjang karirnya tadi pak
- Pak Fajar : kalau misalnya internal tadi itu kita mapping juga seperti itu jadi ada *assessment* sendiri untuk apa untuk eee apa eee untuk jenjang karir tersebut
- Penulis : hmmm kalau misalnya yang di posisi atas nih pak itu pensiun yang bawahnya otomatis naik atau bisa jadi
- Pak Fajar : tidak tetap masih di *assessment* masih di uji
- Penulis : ouh masih di uji tapikalau dia k layak trus yang mengisi di posisi ini siapa pak?
- Pak Fajar : eee kami kan kalau eee ng tes kalau me *assessment* gk satu orang yaa kalau dapat tiga orang yang standar ya itu yang sesuai denan apa yang sesuai dengan hasil tes
- Penulis : berarti posisi yang paling bawah nanti ada kekosongan pak brarti itu masuk OJT atau magang ya pak?
- Pak Fajar : karena kami semua apa eee apa perekrutan baru itu melalui level paling bawah itu
- Penulis : ouh gitu, kemudian kalau tahapannya sendiri pak itu masuk ke mapping ya pak ya
- Pak Fajar : iya
- Penulis : tahapannya bagaimana pak ya?
- Pak Fajar : tahapannya terutama kalau tadi dari interen yaa kita mengenal *assessment* untuk eee apa untuk karyawan yang memiliki level-level tertentu untuk dari eksternalnya yaa untuk eee untuk eee apa untuk tahapannya hmm yaa kami minta secara administrasi untuk mengirimkan apa eee surat lamaran CVnya trus sertifikat sertifikasi yang dia eee punyai untuk kompetensi yang memang di butuhkan oleh kami
- Penulis : berarti kalau misal yang internal tahapannya dari penilayan kelayakan kinerjanya itu pak yaa?
- Pak Fajar : iyak dari kinerja kita setengah tahun dan juga dari sisi HRD dari sisi apa manajer divisi kan ada manajer divisi masing-masing itu jua hamper setiap hari ada penilaian dan evaluasi dari kinerja masing-masing dan itu di serahkan pada HRD yang tadi dari apa eksternal kita masukan enam orang dan kita panggil untuk melakukan tes setelah tes ,tes juga ada tes

administrasi disitu juga ada tes wawancara dari apa dari apa di bantu oleh *user* dari manajer yang sesuai dengan divisi yang memang kebutuhan tersebut

Penulis : trus dari kalau dari perencanaan pelaksana sama waktunya sendiri gimana pak?

Pak Fajar : yak kalau waktu tadi sudan di *mapping* keliatannya di bulan mei kita butuh ini butuh ini ada yang pensiun dua orang katakan kan kita sesuai kan dengan waktu di *mapping*

Penulis : tapi kalau gk ada yang pensiun apakah tetap melakukan perekrutan atau gimana?

Pak Fajar : eee yak kami, kami kan ada apa ada rasio pekerja

Penulis : iya

Pak Fajar : rasio pekerja itu memang normal maksimalnya 1:1 artinya misalnya kamarnya 220 kamar berarti karyawannya 220 juga tapi kan itu *cost* nya pasti tinggi itu yaa, tapi di perusahaan kami menghendaki bahwa rasio pekerja dengan apa kapasitas produksi (kamar) itu kuran lebih 6,8 artinya normal di kami itu normal karyawan 186

Penulis : dari 220?

Pak Fajar : dari 220 kamar

Penulis : ouh iya, berarti khusus buat mengisi kekosongan lagi paknya?

Pak Fajar : iyaa

Penulis : untuk mengurangi kelebihan jumlah karyawan pak ya?

Pak Fajar : iya

Penulis : berarti untuk memankas biaya juga pak yaa?

Pak Fajar : iya

Penulis : kalau yang melaksanakan perekrutan sendiri ?

Pak Fajar : eee HRD

Penulis : ouh HRD, trus kalau, mungkin di *mapping*nya cuman itu atau masih ada

Pak Fajar : yak kalau terkait dengan apa dengan penadaan sumber daya manusia yaa itu

Penulis : kalau terkait dengan implementasinya sendiri baai mana pak mungkin dari sumbernya dulu gitu

Pak Fajar : 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

Penulis : jadi lebih focus ke OJT, magang

Pak Fajar : yak ke OJT, magang hamper 99% dari ojt dan dari magang prosesnya, prses rekrutmen itu eee kita kalau tadi dengan,dengan, dengan magang kalau OJT eee kita melakukan pelayanan terbaik kepada peserta selama OJT sehingga dia mempunyai *image* yang positif terhadap lingkungan kerja di tempat kami

Penulis : berarti cara inna garuda menarik ininya pak yaa

Pak Fajar : karna itu juga untuk peserta OJT kita berikan insentif *transport* hampir jaran di tempat lain memberikan insentif *transport* dan memberikan fasilitas makan termasuk juga loker dan bahkan ada sebagian *uniform* yang di pinjamkan oleh kami, sehinga ada bagian-bagian bagian tertentu yang dipinjamin untuk apa *uniform* baju kerja dari kami

Penulis : kalau yang membuat orang-orang mau bergabung di inna garuda apa pak, yang emang sebelum inna garuda tuu melakukan perekrutan strategi apa yang membuat narik orang-orang itu pak?

Pak Fajar : yaa tentunya kaitanya dengan SDM yaa kita selalu mengadakan promosi itu yaa promosi terkait dengan promosi baik itu produk, produk dari hotel kita terus selain produk itu juga kitaa, mungkin bisa juga dilihat di *website* kita mengenai strandar pelayanan khususnya yang ada di kami melayani dengan sepenuh hati dan lain-lainya itu mungkin bisa menarik pada menarik orang lain untuk bisa berabun dengan kami untuk bisa menjadikan apa berabun dengan kami eee dan bisa, karena apa karena memberikan layanan dengan sepenuh hati itu kan maksudnya ada nilai positif yaa dank ita bisa memberikan pelayanan pada tamu yang terbaik

Penulis : trus kalau, penurunan dan kenaikan jabatannya ada pak yaa?

Pak Fajar : eee iyak jadi kalau misalnya dia melansungkan sanksi yang memang sesuai dengan apa prosedur, yang melanggar prosedur dari yan ditentukan oleh kami yaa kami terpaksa memberikan sanksi

Penulis : mungkin bisa diturunkan

Pak Fajar : iyaak

Penulis : itu tergantung dari kinerjanya berarti paknya?

Pak Fajar : iyaak, kinerja, sebenarnya kinerja gk beitu terlalu, tapi ketika melanggar dari prosedur aturan-aturan dari kami itu bisa

Penulis : jadi gk langsung dikeluarkan bisa penurunan jabatan sebagai *punishment*

Pak Fajar : iyaa, kalau memang nanti ketika nanti apa penurunan jabatan ternyata dia melaksanakan kembali itu baru kita lakukan tindakan berikutnya

- Penulis : terus, kalau dari administrasinya sendiri pak, dari proses administrasi gitu implementasinya seperti apa? Proses perekrutanya?
- Pak Fajar : untuk proses perekrutan kita eee yaa itu tadi dari apa dari Cv ataupun lamaran yang masuk, kita apa masuk ke di dokumentasi yaa dan itu harus di disposisi dulu oleh HRD manajer untuk HRD manajer memberikan disposisi lagi kepada eee temen-temen di apa di HRD untuk *follow up* apa untuk *mengfollow up* eee surat lamaran sudah masuk dan juga dari kami setelah itu menghubungi yan bersangkutan sesuai dengan pengajuan atau permohonan untuk apa untuk bergabung dengan kami kita laksanakan tes kemudian dengan aturan-aturan tes yan sudah di tentukan
- Penulis : itu berarti standar administrasi sama yaa pak pada hotel-hotel pada umumnya atau ada yang berbeda di persyaratan administrasinya?
- Pak Fajar : sama, eee kalau admistrasi kan tidak kepengtingan pribadi surat lamaran CV eee portofolio pendukung lainnya
- Penulis : kemudian ,yang terakhir mungkin dari sisi evaluasinya pak yan di evaluasi apa aja ya pak dari strategi perekrutanya tadi?
- Pak Fajar : baik, untuk evaluasi dari strategi perekrutan tentunya pertama kita lihat dari kualitas pelamar yaa, kualitas pelamar itu kalau tadi saya sampaikan dari eksternal untuk dari OJT dari magang tentunya kami sudah mempunyai rekam medis apa, rekam ini, rekam apa, rekam kinerja dari yan bersangkutan baik itu dari dari apa dari *skillnya*, *attitudenya*, bahkan sampai *knowlagenya* begitu dan keterampilan kerja di apa di masing-masing divisinya dan memang apa kualitas dari pelamar tersebut memenuhi standar yang dibutuhkan oleh kami yaa itu evaluasi yang pertama dari kami, evaluasi yang, evaluasi yang, terutama yang kami nilai dari dari dari apa dari kami eee kerja yan melaksanakan OJT di sini, karena kalau dari *skill knowlage* tapi *attitudenya* kurang ya pastinya eee itu tidak eee belum memenuhi pesyaratan yang dibutuhkan oleh kami nah untuk pesyaratan yang dibutuhkan oleh kami presesntasinya bahkan *attitude* bahkan 60% dari pada *skill* dan *knowlage* karena kami tadi prioritas bagi apa bagi eee untuk perekrutan kami ambil dari OJt Karen kami sudah menngetahui itu tadi kinerja dari eee anak-anak OJT
- Penulis : tapi dari sekian banyak, sekian banyak anak OJT itu lebih banyak kualitasnya sesuai dengan yan di buthkan atau lebih banyak yang kurai sesuai?
- Pak Fajar : iyak, kalau kalau kalau OJT penyaringan pertama pun sudah masuk kami bekerja sama dengan sekolah kamiminta pada sekolah untuk misalnya anak OJT misalnya yan di buthkan oleh kami sekolah pun mengirim yan terbaik dari sekolah, terbaik dari sekolah sehingga selama OJT kan kita bimbing, kita bina di situlah akan keliatan ouh ini *skillnya* lumayan tapi *attitudenya* jelek misalkan nah itu jua sudah mengurangi nilai dari eee evaluasi kami tapi ketika *skill*, *knowlage* bagus *attitudenya* juga bagus itu

akan kami catat untuk ini eee penilaian kami itu memang benar-bener hampi hampir apa sesuai dengan harapan yan dibutuhkan oleh kami

Penulis : pak kalau itu yang berabung, maksudnya sekolah-sekolah yang bekerja sama apa aja yaa pak, sekolah-sekolah apa aja?

Pak Fajar : kami ada kalau di perhotelan itu ada itukan ada, ada SMK perhotelan trus ada kademi-akademi perhotelan ada sekolah tinggi tetapi yang mempunyai jurusan perhotelan yaa selama apa selama mengikuti pendidikan di sekolah atau di kampus itu sudah materi-materi perhotelan sudah, sudah apa, sudah di ajari di situ attitudenya juga dengan bidan bidan lainnya karena orang memilih meninap di salah satu hotel itu kerena terkesan dengan pelayanannya

Penulis : trus kalau bukan dari bidang perhotelan itu bisa pak?

Pak Fajar : eee itu, itu tadi presentasinya sedikit

Penulis : kemudian ada yang lain pak yang di evaluasi

Pak Fajar : eee saya kira itu karena dari sisi apa dari sisi produktifitas kita apa eee untuk apa perekrutan ini itu sudah terwakili dengan adanya kerjasama dengan sekolah tersebut disnakertrasn jua dan ini juga eee tidak ada timbul biaya yang tidak sedikit dan bahkan katanlah biaya hamper gak ada untuk kita *expose* untuk apa untuk perekrutan ini

Penulis : berarti biaya ini masuk ke evaluasi perekrutan ini pak ya?

Pak Fajar : iyaa

Penulis : biayanya minim ya pak ya? apaa ?

Pak Fajar : bekerja sama tadi sudah menguntungkan katakanlah

Penulis : trus dari, ada lagi gak pak kalau evaluasi atau memaan itu aja

Pak Fajar : evaluasi dari ke evekttifitas apayaa ke evektifitas dari sisi media juga ini evektif sekali karena kita tidak perlu mengukan media-media untuk meng *expose* untuk mengumumkan yang terkait dengan apa dengan perekrutan karyawan

Penulis : jadi cukup kerja sama tadi ya pak ya?

Pak Fajar : iya, bekerja sama dengan sekolah dan kampus bahkan dengan disnakertrans untuk magang tersebut yaa saya kira itu

Penulis : mungkin itu aja pak, terimakasih

## Wawancara tambahan 2

**Narasumber 1 : Akaha Fajar Rahman**

**Tanggal : 21 Agustus 2018**

**Waktu : 10.45 WIB**

**Tempat : Hotel Inna Garuda Malioboro, Yogyakarta, Indonesia**

Penulis : Assalamualaikum pak.

Pak Fajar : Waalaikum salam.

Penulis : Maaf ini mau tanya, mengenai kemarinkan bapak udah jelasin tentang srateginya nih pak.

Pak Fajar : Hmm iya.

Penulis : Nah cuman kan itu masih terpatok di langsung ke formulasinya, nah yang ingin saya tanyakan tuh sebenarnya proses sebelum startegi itu dibuat gitu pak, kaya apakah ada identifikasi atau analisis apa dulu, nah itu gimana ya pak?

Pak Fajar : ya baik lah, hmm pertama Grand Inna Malioboro itu adalah hotel bisniskan, convention sehingga untuk membuat visi dan misi, kita mengacu pada tema kita, bisnis dan convention. Hingga visinya itu memang, target kita tujuannya kepada visi bisnis dan juga kepada visi convention. Sehingga divisi itu ada bagaimana kita mencapai, meraih maes tertinggi di Jogjakarta.

Penulis : hemm

Pak Fajar : Karena itu kaitannya dengan apa, hotel convention yang ada di perusahaan kita. Jadi kita sebenarnya untuk membuat visi dan misi itu memang sesuai dengan bisnis segment kita. Karena segment kita mangsa pasarnya adalah bisnis dan convention. Sehingga apa misi kita adalah bagaimana meraih convention yang paling, apa, yang paling katakanlah yang number one di Jogjakarta, karena kita didukung oleh 17 ruang meeting.

Penulis : Ohh, jadi fokusnya ke ada ruang meetingnya gitu ya?

Pak Fajar : Iya, ruang meeting conventionya atau maesnya.

Penulis : Itu bisnis dan convention itu maaf, gimana ya pak?

Pak Fajar : Ya, jadi segmentasi mangsa pasar kita, itu di customer yang bisnis juga masuk ke kita ,juga kan maes yang meeting insentif itu yang seperti rapat-rapat, itu juga apa, target kita dari kita membuat visi dan misi arahnya kesitu.

Penulis : Ohh gitu

Pak Fajar : Karena didukung oleh tadi ada 17 ruang meeting yang ada di Grand Inna Malioboro.



- Penulis : Ohh gitu. Ohh berarti, yang pertama dilakukan dalam prosesnya identifikasi dari visi misi dulu ya pak?
- Pak Fajar : Iya dari visi misi, sesuai dengan segment pangsa pasarnya kita kemana sih kita , pangsa pasar kita, karena kita ada bisnis dan convention.
- Penulis atau? : Ohh gitu, kemudian selanjutnya apa ya pak? Ada tujuan perusahaan atau?
- Pak Fajar : Kalau tujuan perusahaan sendirikan, bagaimana mencapai keuntungan sebanyak-banyaknya yah. Dengan adanya target yang nanti, ada target yang harus dicapai.
- Penulis : Ohh gitu, kemudian mungkin ada proses lain pak, setelah identifikasi visi misi tujuan tadi?
- Pak Fajar : Hmm saya kira dari, kita benang merahnyakan dari, apa, membuat visi misi itu untuk mencapai target yang ada di hotel bisnis dan convention itu. Kira-kira itu mba ya.
- Penulis atau lain? : Ohh iya pak. Setelah identifikasi itu, trus apa pak? Ada proses analisis atau lain?
- Pak Fajar : Iya, untuk analisis, baik itu kekuatan dan kelemahan. Biasanya analisis itu dilihat dari kekuatan ya. Kalau kekuatan kita pertama, kita di lokasi strategis ya, Karena hotel BUMN. Semua hotel BUMN itu lokasinya strategis karena milik pemerintah. Itu kekuatan kita, itu hasil survey dari seluruh customer yang menggunakan online ataupun yang offline, ketika diadakan interview itu memang lokasi kita yang paling strategis disini. Jadi yang paling utama itu adalah dari strategis, apa , letak hotelnya. Karena terletak di Malioboro dan itu bisa mengurangi nilai-nilai yang lainnya.
- Penulis : Ohh
- Pak Fajar : Kekuatan itu kalau dianalisis di online itu hampir sekitar nilainya sampai hampir sempurna, hampir 10, karena lokasinya pas di Malioboro.
- Penulis : Ohh gitu
- Pak Fajar : Kalau kelemahannya, pertama karena memang banyaknya competitor ya, dan hotel kita sudah agak lama tidak renovasi lagi, karena terkait dengan anggaran. Dan juga, adakalanya juga tamu-tamu domestik itu kurang menyukai pada hotel yang kesannya lama ya, hotel lama. Disini juga customer banyak mencari hotel-hotel baru, yang memang dari semua bangunan dan perlatannya tuh baru. Itu masuk ke ancaman di kita, walaupun kedepannyapun kami pun juga mengagendakan untuk diadakan renovasi. Tapi karena terkait dengan cagar budaya tadi, cagar budaya itu artinya depan hotel itu gak bisa direnovasi karena masuk wilayah cagar budaya. Jadi Cuma dalamnya aja yang direnovasi, luarnya tuh gak boleh direnovasi.

- Penulis : Ohh emang aturannya gak boleh?
- Pak Fajar : iya, masuk cagar budaya. Seinggakan kesan kunonya masih ada, kesan kunonya dari luar ya, dari penampilan kesan kuno ada di depan itu kunonya karena memang itu gak boleh di renovasi.
- Penulis : Ohh gitu
- Pak Fajar : Itu kelemahan-kelemahannya di kita. Kalau dari sisi SDM masih bersaing lah, karena kami juga banyak staf yang sudah berpengalaman tentunya.
- Penulis : Hmm gitu. Kalau peluangnya pak? Apa yang di bisa di tonjolin sama inna garuda gitu pak, yang mungkin bedain dari pesaing lain gitu.
- Pak Fajar : Ya, kalau selain tadi memang kami focus di maes itu ya, jadi insentif meeting di hotel-hotel convention karena punya 17 ruang meeting. Hampir rata-rata kalau di Jogja itu ruang meeting hanya punya 3 atau 4 ya, karena memang focus ke kamar. Jadi kami memang, peluang untuk pangsa pasar di convention itu besar sekali. Karena dari kapasitas ruang meeting yang bisa hanya Cuma 20 orang sampai ke 1000 orang gitu ya. Itukan peluang, di hotel-hotel lain gak ada, ketika ada event yang memang event itu perlu ruangan banyak yang di satu tempat, ya disinilah tempatnya. Sehingga sudah sebagian customer punya image, kalau meeting di grand Inna gitu. Ya itu sudah mulai masuk ke situ karena apa, karena tadi fasilitasnya sudah ada 17 ruang meeting yang mendukung untuk kegiatan maes tadi, meeting ataupun convention.
- Penulis : Bedanya meeting convention itu?
- Pak Fajar : Kalau maes itukan kepanjangannya, meeting insentif convention dan exhibition. Jadi kegiatan Maes itu, kalau ada meeting ya masuk kategori maes kalau di segmentasi pangsa pasar. Kegiatan ,itu seminar, wisuda dan lain-lain, itu juga masuk ke Maes. Jadi Maes , convention meeting itu juga termasuk. Ada pameran exhibition itu masuk kategori Maes. Jadi kita, peluang yang bisa kami tangkap, karena hotel-hotel competitor lainnya tidak mempunyai ruangan sebanyak di kita.
- Penulis : Ohh, kalau ancaman mungkin pesaing aja ya pak? Yang lebih modern atau?
- Pak Fajar : Ancaman pesaing, yang lebih baru karena hotel baru. Tapi pada kenyataannya juga banyak hotel-hotel, customer-customer yang setelah mencoba yang baru, mungkin kurang berkenan trus kembali ke kita. Tapi itu juga masuk ancaman ke kita karena dengan banyaknya hotel-hotel baru, ya tentunya kita juga, kalau bahasa ininya roti satu biasanya dibagi untuk 5 sekarang dibagi untuk 10, otomatis agak berkurang ya.
- Penulis : iya, gitu. Kemudian selanjutnya mungkin ada lagi pak prosesnya yang selanjutnya?

- Pak Fajar : Iya, saya kira itu mengacu pada analisis kekuatan dan relevan itu masuk juga ke peluangnya.
- Penulis : Berarti SWOT ya pak ya?
- Pak Fajar : Iya, emang kalau disingkat ini analisis swot ya bisa juga ya. Iya, 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.
- Penulis : Satu tahun pak?
- Pak Fajar : Iya satu tahun.
- Penulis : Itu di Grand Inna Jogja aja?
- Pak Fajar : Iya, di Grand Inna Jogja aja. Dan sampai di satu semester ini kemarin kami terlampaui, sampai bulan Juni ya. Ini sudah masuk semester dua, dan mudah-mudahan nanti bisa terlampaui juga. Karena kaitannya juga dengan kesejahteraan karyawan. Ketika dapat target terlampaui itu dapat bonus istilahnya gitu ya.
- Penulis : Ohh, berarti setelah analisis SWOT tadi prosesnya menentukan target ya pak ya?
- Pak Fajar : Iya menentukan target.
- Penulis : Ohh gitu, yang lebih ke arah laba berarti ya pak, lebih ke arah financial?
- Pak Fajar : Iya, lebih ke arah financial.
- Penulis : Trus mungkin ada proses lainnya pak, atau gimana?
- Pak Fajar : Saya kira kalau terkait dengan target, misalkan target sekian, ya berarti didalamnya harus bisa meminimize bagaimana pengeluaran ditekan. Dan termasuk juga biaya-biaya yang lainnya di tekan sehingga bisa mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan.
- Penulis : Ohh gitu, trus kalau untuk mencapai target itu sendiri pak. Terkait SDMnya apakah ada ininya pak mungkin?
- Pak Fajar : Aaa, kalau terkait dengan SDM itu sendiri, yang tentunya dari perkembangan hotel yang sekarang. Kita juga menyesuaikan dengan diadakannya dengan training-training, refresh-refresh terkait dengan standar operasional prosedur, sama job desk. Nah itu perlu refresh, sehingga apa yang sudah distandarkan oleh kita itu dilaksanakan sesuai dengan bidang masing-masing. Karena untuk menentukan standart itu kan biasanya dari SOP, standart operasional prosedur. Jadi kalau sudah, katakanlah sekarang untuk standart receipe untuk nasi goreng misalnya, nasi goreng, ya nasi goreng sekarang sama besok sama lusa dan berikutnya itu harus sama, itu namanya standart. Jadi kita disitu

ditekankan untuk selalu merefresh Standart Operasional Prosedur, biar tidak keluar dari jalur itu.

Penulis : Ohh gitu.

Pak Fajar : Jadi untuk kekuatan di sisi SDM, termasuk juga ketika kita ada karyawan yang pensiun, tentunya kita akan mengadakan recruitment ya. Karena memang kondisi banyak temen-temen yang hampir pensiun, ketika hampir pensiun kita sudah menyiapkan SDM-SDM untuk mengganti yang bersangkutan.

Penulis : Ohh gitu, berarti ada penentuan kebutuhan atau gimana nih pak?

Pak Fajar : Iya, untuk penentuan kebutuhan karena memang rasionya misalnya sekarang, dengan jumlah kamar 222, jumlah karyawan sekitar 183 sampai 6 gitu ya. Itukan untungnya sekitar 0,8, jadi untuk memenuhi 0,8 ketika ada yang pensiun ya pasti kita adakan recruitment, recruitment untuk memenuhi karyawan yang pensiun tadi.

Penulis : Ohh jadi menetapkan kebutuhan berdasarkan rasio tadi ya pak ya?

Pak Fajar : Iya berdasar rasio.

Penulis : Itu per departemen atau gimana pak?

Pak Fajar : Aaa kalau rasio sementara kita di 0,8 itu untuk seluruh departemen yang ada di hotel. Tapi ketika masuk lagi break down ke departemen masing-masing, ya nanti menyesuaikan. Kalau disitu sudah bukan rasio, tapi misalnya memang kebutuhan di salah satu departemen itu katakanlah 20 orang, satu pensiun ya kita penuh disitu, tapi tetap rasionya secara keseluruhan 0,8.

Penulis : Ohh berarti, ohh ya, menetapkan kebutuhan recruitment departemen gitu pak ya?

Pak Fajar : Iya, iya.

Penulis : Ada tahap selanjutnya pak mungkin sebelum masuk ke formulasinya?

Pak Fajar : Hmm, untuk terkait dengan, prosedur atau, sebelum masuk ke formulasi, sebelum masuk ke evaluasi dari hasil kinerja kita. Ya tentunya, pertama dibutuhkan tadi ya, target itu ya. Misal target sudah tercapai, trus juga kesejahteraan karyawan juga sudah, karena kalau, kaitannya tadi kalau target tercapai otomatis kesejahteraan karyawan juga semakin naik gitu ya.

Penulis : Iya

Pak Fajar : Baik itu, karena komposisi penggajian kita ada gaji, memang itu khusus gaji bulanan dan ditambah lagi dengan insentif servis, yaitu diambil dari 21% dari semua pemakaian transaksi yang ada di hotel, jadi 11% itu untuk pajak tax, 10% untuk servis yang diberikan kepada karyawan. Jadi semua transaksi yang ada di hotel itu nanti 10% itu akan dikembalikan kepada

karyawan, akan dibagikan kepada karyawan secara rata. Ya jadi kalau target tadi yang tentunya untuk mencapai target ini agak berat, agak berat karena dihitung dari perbulan, per triwulan sampai ke per semester. Sehingga kalau misalnya dari per bulannya sudah tercapai target otomatis juga, kalau sudah tercapai target otomatis itu pengaruhnya ke kesejahteraan karyawan karena servis itu pasti tinggi gitu ya, dan termasuk juga per triwulan sampai ke per semester.

Penulis : Ohh, kalau tadi pak mengenai menetapkan kebutuhan nih pak, kan misal kan sudah ditentukan juga nih selain berdasarkan rasio. Misal yang dibutuhkan tuh SDM yang seperti apa seperti apa, nah kemudian langkah selanjutnya. Ahh maksudnya, SDM yang dibutuhkan kurang lebih seperti apa? Itu yang pertama. Trus selanjutnya apakah ada penilaian terhadap sumber yang dibutuhkan tersebut atau gimana pak?

Pak Fajar : Oke, jadi untuk kebutuhan SDM itu sendiri, sesuai dengan audit dari klasifikasi hotel, itu bahwa karyawan hampir sekitar 80% lah harus memiliki sertifikat kompetensi. Dan itu untuk merekrut ketika untuk mengisi kekosongan, tentunya itu dibuatkan standart untuk persyaratan untuk menjadi karyawan di kita. Jadi dia sudah mempunyai kompetensi dibidangnya, khususnya di bidang perhotelan. Jadi kalau sudah memiliki sertifikat ya tentunya itu, karena sertifikat tu dikeluarkan oleh sertifikasi profesi ya, badan sertifikasi nasional oleh pemerintah, program pemerintah. Artinya memang yang bersangkutan sudah mampu bekerja di bidang masing-masing tersebut. Sehingga kita untuk merekrut itu posisinya dari situ, dari situ kita sudah bisa mempunyai karyawan yang kompeten sesuai dengan bidangnya.

Penulis : Ohh gitu, trus?

Pak Fajar : Hmm, untuk terkait dengan penilaian sumber yang dibutuhkan itu, itu pertama kita mengacu pada hasil guest interview. Guest interview yang dilakukan oleh petugas kami GRO (Guest result officer) itu disitu menginterview tamu terkait dengan product dan service gitu ya. Product, product hotel baik product makanan juga termasuk dan termasuk juga di service. Misalnya di service di pelayanan, terkait dengan pelayanan yang dilakukan oleh SDM kita, misalnya ada keluhan, kalau di restaurant kok waiter atau waitress nya kok kurang smile, kurang senyum misalnya. Atau misalnya di SDM yang ada di kamar ketika melayani layanan kamar, kurang ramah, seperti itu. Itu yang pertama jadi kita menilai dari hasil guest interview. Yang kedua, kita juga menilai dari evaluasi kinerja yang dilaporkan oleh masing-masing departemen, yang dinilai oleh para manajernya. Sehingga para manajernya itu akan menilai dari sisi baik itu skill, knowledge ataupun attitude. Kalau misalnya, hampir rata-rata biasanya skill knowledge itu karena sudah berpengalaman ya itu tidak jadi masalah. Tapi biasanya di attitude, karena attitude itu tidak semudah untuk membalikkan telapak tangan ya, untuk merubah mindset, sikap seseorang. Sehingga kita butuh training-training yang memang penekanannya pada attitude gitu. Jadi penekanan pada attitude, training-training itu yang

dilaksanakan oleh HMD. Jadi kami punya data, pertama tadi dari hasil Guest Interview, yang kedua dari manajer masing-masing. Karena kalau dari, walaupun dari sisi HRD sering inspeksi tapi itu kan, biasanya kalau, tidak maksimal, tapi yang maksimal itu yang dilakukan inspeksi dari interen divisinya masing-masing, departemennya masing-masing. Jadi kalau dia mengetahui persis karena yang tahu dilapangan, ya. Dari catatan tersebut itu diberikan kepada kami, HRD misalnya. Dari HRD itu nanti akan diadakan training-training yang terkait dengan entah itu attitude, entah itu skill atau itu knowledgenya, entah itu misalnya dibidang-bidang yang lainnya, alur penilaiannya, evaluasinya seperti itu.

Penulis : Hmm

Pak Fajar : Ya, itu dilakukan nanti per departemen ya, karena kan tadi per departemen, bidang. Kalau bidang yang nantinya akan dilaporkan secara keseluruhan kepada General Manager.

Penulis : Ohh gitu, setelah itu masih ada proses selanjutnya untuk sampai ke formulasinya sendiri, atau prosesnya gimana lagi pak?

Pak Fajar : Hmmm, yang tentunya kalau di sisi, sebenarnya kita nanti kembali lagi kepada SOP mba. Jadi kalau itu tidak sesuai dengan Standart Operasional Prosedur, itu tentunya akan, ya akan diluruskan atau akan disesuaikan dengan SOP yang sudah ada. Jadi hampir rata-rata penekanannya itu pada refresh, mengulangi apa itu Standart Operasional Prosedur, apa itu job desk, sehingga untuk menilai seseorang sebenarnya dilihat dari itu, kalau si A tidak sesuai dengan job desknya dia kerjakan, tidak sesuai dengan SOPnya, berarti dia kurang standart gitu. Sehingga, sebenarnya dari dilihat dari situ lah. Dari manajer masing-masing itu melihatnya dari situ.

Penulis : Ohh gitu

Pak Fajar : Iya, ohh ternyata si A dari sisi ini kurang, dari sisi ini kurang. Jadi yang memang diobservasi di lapangan, ketika dia bagaimana interaksi dengan customer, ohh dia kok kurang smile, kurang ya ini dari situ juga, termasuk juga tadi yang tadi, masukkan dari tamu.

Penulis : Ohh gitu, ya, kemudian berarti prosesnya itu tadi ya pak? Masih ada proses yang lain atau mungkin?

Pak Fajar : Ohh iya,hmm, setelah itu kita masuk langsung ke formulasi strategi, baik itu strategi perusahaan, strategi bisnis, strategi fungsional, termasuk juga breakdown ke, kalau strategi perusahaan biasanya, kita dulu merger antara PT. HINT dengan PT. Nature.

Penulis : PT. HIN itu apa?

Pak Fajar : PT. Hotel Indonesia.

Penulis : PT. Hotel Indonesia?

- Pak Fajar : 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.
- Penulis : Ohh gitu
- Pak Fajar : Iya jadi seperti itu, termasuk juga didalam strategi berbisnis di breakdown lagi mana yang masuk ke low costnya dan lain-lainnya.
- Penulis : Ohh gitu
- Pak Fajar : Termasuk juga di strategi fungsional, itu juga ada strategi vertikal dan strategi horizontal.
- Penulis : Ohh jadi kaya saling terintegrasi gitu ya pak ya?
- Pak Fajar : Iya, integrasi betul.
- Penulis : Oke, kalau sekarang namanya Grand Inna itu?
- Pak Fajar : Grand Inna itu kami rebranding di bulan April 2016.
- Penulis : Ohh itu jadi berubah nama jadi Grand Inna?
- Pak Fajar : Iya, berubah nama jadi Grand Inna Malioboro.
- Penulis : Sebelumnya?
- Pak Fajar : Sebelumnya Inna garuda, Inna garuda salah satu unit dari PT. HINT.
- Penulis : Ohh gitu, berarti setelah merger baru ganti nama apa sebelum merger pak?
- Pak Fajar : Setelah merger. Setelah merger ada keputusan baru lagi dari direksi, karena untuk mengimbangi perkembangan hotel yang sekarang diganti menjadi Grand Inna Malioboro.
- Penulis : Itu sejak tahun 2000?
- Pak Fajar : 2016, maaf 2017 di bulan April.
- Penulis : Ohh itu, mergernya berarti 2017 baru merger ya pak?
- Pak Fajar : Hmm, kalau mergernya sudah lama. Merger kami dengan PT. HINT, PT. Hotel Indonesia dengan PT. Nature itu sudah lama.
- Penulis : Ohh udah lama, berarti tapi ganti namanya baru di 2017 ini?
- Pak Fajar : Re, Rebrandingnya aja, rebranding yang bulan April di 2017.
- Penulis : Ohh gitu, yaudah mungkin itu aja pak yang mau saya tanyain. Ohh iya, memperjelas yang itu kemarin, berarti proses perumusannya ini melalui rapat formal ya pak?
- Pak Fajar : Iya.
- Penulis : Yang dilakukan oleh?

- Pak Fajar : Oleh jajaran Executive di kami, jadi ada GM dan ada jajaran Executive para manajer. Yang tentunya para manajer pun sebelumnya disosialisasikan minta pendapat dan masukkan dari anak buahnya masing-masing disitu. Nanti diangkat dibawa ke rapat per Manajer.
- Penulis : Ohh itu bersama direksi atau gimana?
- Pak Fajar : Aaaa, kalau di kami nanti masukkan ke, ditampung oleh GM. Hanya nanti antar GM, karena kami unit, nah GM dibawa ke direksi.
- Penulis : Ohh berarti nanti terakhirnya GM bersama direksi?
- Pak Fajar : GM bersama direksi, iya.
- Penulis : Ohh gitu, yaudah mungkin itu aja pak. Terimakasih.
- Pak Fajar : Iya-iya, oke.



**Narasumber 1 : Pak Sadyo****Tanggal : 20 Februari 2018****Waktu : 15.00 WIB****Tempat : Hotel Inna Garuda Malioboro, Yogyakarta, Indonesia**

Penulis : Nama saya mahda pak, dari UII jurusan Manajemen SDM, mau, hari ini mau interview tentang strategi rekrutmen strategi perencanaan *sampe* evaluasinya. Bapaknya, mohon maaf, namanya pak?

Pak Sadyo : Saya Sadyo Widodo

Penulis : Langsung aja ya pak ya, kalo menurut bapak rekrutmen disini itu seperti apa? Mungkin bisa dijelaskan gambarannya secara umum dulu.

Pak Sadyo : Rekrutmen disini yang saya tau, mulai dari setelah saya kerja disini, biasa diambil secara casual atau dari *training*

Penulis : Berarti ga ada open rekrutmen secara eksternal

Pak Sadyo : Ya sebenarnya ada, tapi di perjalanan tes, biasanya dia gagal. Karena mereka kan lebih banyak teori dari pada praktek. Tapi kalau yang pernah *training* disini atau jadi *casual* itu kan mereka langsung terjun ke lapangan. Jadi perusahaan untung karena tidak perlu *training* kembali tapi langsung pakek. Bisnis kan gitu, dia tidak mau dua kali kerja, kan gitu, kebudayaan Cina kan yang dipake, *hahahah* jadi lebih praktis *training* atau *casual*.Tapi tetep di media, sosmed, itu pasti. Cuman mereka-mereka banyak yang gugur di prakteknya. Biasanya *ee..* kebanyakan apalagi yang kalo dari akademi atau itu ya kan. Itu kerjanya kurang *ya..* kan sekolahnya mau jadi sekolah bos kan. Jadi kalau disuruh mesti kurang itu, beda kalo yang masih apa, mereka yang etos kerjanya tinggi, beda. Meskipun non akademi, tapi mereka pernah *training* pernah *casual* gitu. *Its okay, No problem*, ga masalah. Tapi etos kerjanya tinggi. Perbedaannya disitu biasanya.

Penulis : Berarti itu yang open rekrutmen kalo yang eksternal, itu sosial mediana apa pak? Lewat apa?

Pak Sadyo : ya biasanya sama itu, [www.Inna Garuda](http://www.InnaGaruda.com) rekrutmen.

Penulis : Oh dari website resmi Ina Garuda sendiri?

Pak Sadyo : Nanti Grand Ina Malioboro, kan gitu resmi disitu. Bisa lewat email.

Penulis : Oh itu emang buka lowongan gitu yapak a?

Pak Sadyo : Kadang-kadang

Penulis : oh, tapi jarang.

Pak Sadyo : Ya kalau pas dibutuhkan.

- Penulis : Itu kalau pas buka lowongan, eksternal, biasanya karena apa pak?
- Pak Sadyo : Ya karena SDM nya kurang, karena begini mbak, *ee..* jadi untuk batu loncatan kebanyakan teman-teman saya. Jadi begitu *dateng* di terima, terus di sini 1-2 tahun dia masuk ke pramugari. Udah ga *dateng* tes lagi, jadi gitu. Jadi maskapai itu dia ngambil SDM dari *ex-hotel* itu dia udah ga nerima. Cuma kasih gini, SOP nya gini, selesai. Cuman ya *training-training* untuk tau perusahaan itu gimana, strategisnya gimana, salamnya gimana gitu aja.
- Penulis : Tapi udah ga totalitas buat dari 0 lagi gitu ya pak.
- Pak Sadyo : Iya, engga. Kalau dari 0 rugi, sekarang perusahaan ga ada yang mau dari 0. Maunya yang layak pake langsung *stt stt stt*.
- Penulis : Tapi kalau disini *training* dari awal ya pak ya
- Pak Sadyo : Sebenarnya disini bukan *training* dari awal. Tapi mereka yang masih kuliah, masih sekolah tapi udah *Job Training*. Karena tugas atau syarat dari kelulusan harus *training* dulu. Jadi bukan sebentar itu, lama. 3 bulan-6 bulan. Jadi teori yang betul-betul didapatkan di sekolahan, disini betul-betul dipraktikkan.
- Penulis : Terus sekolahnya gimana pak?
- Pak Sadyo : Khusus SMK Perhotelan, akademi perhotelan itu aja.
- Penulis : Selama disini *training* juga tetap sekolah atau engga pak?
- Pak Sadyo : Kan bebas dari sekolah. Kalau dia di *training* berarti dia bebas. Kalau dari akademi biasanya 6 bulan. Tapi kalau SMK 3 bulan. Kalau dari akademi jurusan pariwisata.
- Penulis : Kalau dari Facebook itu, ada ga lowongan pekerjaan Ina Garuda.
- Pak Sadyo : Kalau Facebook sih kayaknya, di grup itu, masuknya paling. Kita kan ada Facebook, Twitter yang model-model sekarang itu.
- Penulis : Tapi lebih website resmi ya pak ya?
- Pak Sadyo : iya, yang resmi.
- Penulis : Kok jarang dilakukan perekrutan secara eksternal itu kenapa pak? Kenapa lebih ke On the Job, magang, itu karena apa?
- Pak Sadyo : Karena disini, sebenarnya kurang, *apa ya..* Kurang sebanding jumlah kamar dengan tenaga kerja. Jadi *gitu lo*, sekarang udah mulai pensiun, pensiun, pensiun. Kalo dibuka, *membludak* siapa mba yang ga *pengen* kerja disini. *Sak sepi-sepi ne hotel neng Jogja, mesti* terisi tempat disini. Karena tempatnya strategis. *Karyawannya tuo-tuo ya tetap payo*. Meskipun sekarang sudah muda-muda.
- Penulis : Kalo strategi Ina aruda sendiri, strateginya apa pak?

- Pak Sadyo : Maksudnya strategi pemasaran atau?
- Penulis : Engga, maksudnya strategi generalnya dulu, apa differensiasi, low cost atau apa gitu?
- Pak Sadyo : iya itu, istilahnya sama y di dunia bisnis. Di penekanan biaya pendapatan yang banyak. Simple aja, *heheh*
- Penulis : Kalo strategi bisnisnya tadi yang *Low Cost* terus strategi rekrutmennya gimana pak?
- Pak Sadyo : Yaitu tadi. Jadi tidak langsung banyak diterima, tapi dibuka beberapa *section* yang harus dibutuhkan ya didatangkan. Itu pun sistem kontrak dulu jadi ga langsung pegawai tetap, kontrak dulu, satu tahun. Nanti kalau udah ga kuat bayar ya, selesai. Tapi kalo masih kuat bayar ya terus. 2 tahun harus pegawai tetapkan, ada di dispnaker kan.
- Penulis : Tapi itu malah memangkas biaya atau malah memperbanyak biaya pak?
- Pak Sadyo : kayanya sih kalo dilihat hitungannya itu, lebih efisien ya. Karena sekarang ada *outsourcing*. *Outsorching* sebetulnya ini melindungi pekerja ya. Tapi juga menguntungkan pengusaha kan. *Haa..*
- Penulis : Berarti disini itu juga pakai *outsourcing* ya?
- Pak Sadyo : Ada. Untuk dibagian security itu *outsourcing*, bagan *public area* itu *outsourcing*
- Penulis : Tapi untuk karyawan-karyawan ini hotelnya, Ina Garuda buka rekrutmen sendiri ya?
- Pak Sadyo : Buka sendiri, tapi ya ga langsung dibutuhkan ini ini ini tapi ya kaya tadii, lewat On the Job. Terus KKN, juga katanya dulu, pernah training disini itu KKN. Dari pada ngajarin, eh kamu dimana kerja ga? Ayo masuk sini, begitu. Karena di sistem hotel itu karena harus ada referensi mba, disini kalau ga ada referensi nyarinya *keangelan to*. Jadi pintasnya sudah kelihatan.
- Penulis : Tapi kalau merumuskan strategi rekrutmennya gimana pak?
- Pak Sadyo : Ya kayanya ya itu tadi aja mbak, yang saya bilang tadi. *heheh*
- Penulis : Berarti lebih ke efidiensi penekanan biayanya itu ya pak.
- Pak Sadyo : Kalau yang merumuskan strategi rekrutmennya itu siapa pak?
- Penulis : Yaitu, pak Fajar itu. *Haha...* Bagian HRD.
- Pak Sadyo : Itu Pak Fajar aja atau semua anggota HRD pak?
- Penulis : Ya, tim nya Pak Fajar. Jadi Pak Fajar nanti fungsinya merekrut dari permintaan dari beberapa departemen yang ada disini, *Front Office* kurang tenaga melapor ke bagian sana, Pak Fajar ada ga tenaga bantuan, biasanya sibuk nih, Bulan Juli Agustus, kita musim turis *toh*. Itu mesti

banyak tamunya, dan *couple-couple*. Itu bisa pake *daily worker* atau *casual-casual* itu.

- Pak Sadyo : Mereka-mereka yang diambil adalah mereka yang pernah training disini, atau kalo engga pun, ya temennya. Gitu, jadi referensi itu sudah langsung bisa mengikat, artinya bahwa anak itu sudah *ready*. Jadi ga *training* lagi, engga. Jadi emang di dunia perhotelan itu 30 teori 70 praktek. Banyak praktek.
- Penulis : oh iya, terus kalau bawa temen itu ada ga pak? Misal lagi butuh tenaga kerja disini, terus ada rekomendasi dari karyawan dan bawa temennya itu?
- Pak Sadyo : Bisa, kalau dia menguasai bidangnya. Ga masalah. Malah seneng manajemen karena apa? Karena ada referensinya. Kalau ada apa-apa, *naaah* ada yang tanggung jawab.
- Penulis : Tapi itu tetap training juga, atau bisa langsung ?
- Pak Sadyo : Kalau yang biasa, yaa ngikutin dulu mba. Sebenarnya bahasa training itu beda sama bahasa training diluar. Kalau bahasa *training* diluar, ada pelatihan gini-gini, kalau disini engga langsung praktek. Persepsinya disitu. Cara bawa gelasnya, cara bawa nampan, ngasih menu, ngasi salam. Semua ada SOP nya. Sebenarnya itu *ruwet*, cuma jadi *jongos* aja *ruwet haha*.
- Penulis : Tapi itu langsung praktek atau ada pelatihannya gitu pak?
- Pak Sadyo : Ya pertama kita ada pertemuan ini, itu datang welcome house, SOP nya gini gini, berarti mereka juga paham kalau sama, ga beda jauh dengan yang di sekolahan. Mereka juga udah pasti pernah praktek di sekolahan tapi ga ketemu tamu langsung. kalau disini kan langsung ketemu, kalo tumpah mesti dimarahi, yakan. Kalau bagus dapat tip, bedanya disitu
- Penulis : Kalau dari strategi perekrutan tadi, dirumusnya itu kapan pak? Strategi rekrutmen, tujuannya.
- Pak Sadyo : Oh kalau itu sudah ada, dari HRDnya sudah runtut, penerimaan itu tidak jauh dari Undang-Undang yang ada. Karena ini BUMN, beda dengan swasta.
- Penulis : Oh, jadi beda ya pak BUMN dan swasta?
- Pak Sadyo : Ya jelas beda, kalau yang swasta kan yang punya hotel masukin tetangganya aja bisa. Kalau disini kan ada sistemnya, harus ada ijazahnya minimal ini, pengalamannya ini, postur tubuh, tinggi, penampilan, ini betul-betul, kalo swasta mah, bersaudara aja bisa masuk. Gitu
- Penulis : Kalau ini ada ga pak, aturan perekrutan tiap 3 bulan sekali atau seperlunya aja?

- Pak Sadyo : 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, yaa ada anaknya, kebanyakan gitu.
- Penulis : Tapi anaknya yang masuk itu tetap melalui tahap atau langsung duduk di posisi?
- Pak Sadyo : Oh iyaa! Harus sarjana pariwisata, dia harus menguasai *misale* beberapa bagian, produk, *promoting, sociting.*
- Penulis : Oh jadi harus tetap dari posisi bawah dulu ya pak?
- Pak Sadyo : Iyaa, ga langsung di atas. *Dijorokin* sakit, *hahah...* Semua disini dari bawah
- Penulis : Kalu untuk SOP terkait rekrutmen yang mendasar yang bapak tau itu apa pak? Aturan-aturan mendasarnya.
- Pak Sadyo : Ya kayak persyaratan biasa kan, kesehatan jasmani, berkelakuan baik, standar lah, cuma disini mungkin minimal tinggi jarak 160, misalnya untuk yang dibutuhkan di depan. Penampilannya oke, kan buat *Front.* Nanti kalo ga menarik tampilannya gimana. Sama aja biasanya.
- Penulis : Terus yang membedakan perekrutan disini dengan di tempat lain itu apa pak?
- Pak Sadyo : Kalo disini kan BUMN mba, jadi standarisasi nya sesuai dengan peraturan pemerintah. Jadi, sesuai dengan aturannya disnaker kan. Ga bisa kena Undang-Undang nanti, kalo swasta *mah,* seenaknya lah. Tergantung *owner* kan.
- Penulis : Kalo strategi rekrutmennya itu, relevan ga pak sama strategi SDM dan strategi bisnis di sini?
- Pak Sadyo : Ya mesti. Ga mungkin kita rekrut orang teknik dikasihkan ke administratif. Ya nanti disuruh bawa nampan, ya pasti *kelumah itu.* Ya itu, bedanya disitu, jadi di sini lebih spesifik, mana yang diperlukan, itu yang dicantumkan gitu. Jadi ga setiap aku lulusan perhotelan aku akademi, tapi yang dibutuhkan apa. Oh *waitress.* Wah saya orang kantor depan *front office,* saya boleh masuk tapi ga sesuai, akhirnya pasti dia ga jadi masuk. Jadi ada bagiannya sendiri-sendiri.
- Penulis : Misalkan kaya strategi bisnisnya gitu pak, misalnya kaya tadi low cost dan lain-lain itu pak, terus strategi rekrutmennya juga misalkan dengan OJT untuk memangkas biaya atau mungkin ada yang lainnya gitu pak?
- Pak Sadyo : Oh iya sama saja. Jadi, semua pasti penerimaan terus nanti sebenarnya ya itu, kata-kata *training* diluar beda *to* persepsinya, kalo disini setelah rekrutmen kan masa *training* itu kan masa diampuni, *ya to?* Kalo *mecahke gelas yo diampuni.* Tapi kalau sudah selesai *mecahke gelas* yo potong gaji. Bedanya disitu mba, jadi tetap berkesinambungan ya pak, jadi ga sendiri-sendiri, 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. Kalo yang ian kan ya surat peringatan ya, kalo disini yo surat peringata, ganti rugi barang itu juga tanggung jawab dipotong gaji kalo memang kesalahan user.

Penulis : lebih ketat disini ya pak, lebih tanggung jawab juga.

Pak Sadyo : ya

Penulis : Kalo melakukan rekrutmen itu biasanya alasannya kenapa gitu pak, dan kapan?

Pak Sadyo : Alasannya kalo memang tenaga bantu dibutuhkan. Gitu, jadi memang karena banyak yang pensiun. Kaya tahun ini banyak teman kita yang mau pensiun, itu udah mulai *ee..* kaderisasi, sudah banyak yang *di coroni boso jowone, diincer*. Besok kamu lulus ga usah kemana-mana disini aja, yang pernah *training-training* disini. Itu kan masih tinggal dikontak, tapi kalo anak muda biasanya dia ga mau, dia lebih mau ikut kapal pesiar. Ikut yang keluar negeri, karena dia mau beli mobil, baru cari istri kan gitu *hahaha* motivasinya gitu. Ga mau kalo yang muda-muda langsung di hotel.

Penulis : hoo iya pak, jadi tidak ada ditetapkan kalo tiap 1 bulan harus rekrutmen, tiap 6 bulan.

Pak Sadyo : Engga, tapi memang ada peremajaan itu ada, tapi setelah ada yang pensiun. Jadi perusahaan itu, tidak membebani biaya perusahaan *to*, kalau karyawan terima penghasilan, lo ini banyak biaya.

Penulis : Nanti overload ya pak? kebanyakan karyawan.

Pak Sadyo : Karena disini 233 karyawan 200 ya kurang lebih. Itu semuanya dari pimpinan sampai yang bawah, tanpa *outsourcing*. *Sampean* sekarang interview disini, besok interview lagi di Amaris, kaget *sampeyan*.

Penulis : Kenapa pak?

Pak Sadyo : iya, disana lebih sadis lagi 58 kamar, karyawannya Cuma 8. Bayangin. *hahaha* Satu orang bisa *handle* di Front Office, di area makan juga bersih-bersih di area itu. Tapi ya gajinya memang lumayan, karena dibagi sedikit. Itu diperbandingkan.

Penulis : kalo disini 1 kamar yang tangani berapa pak?

Pak Sadyo : kalo standarnya kan 1:20. 1 orang 20 kamar. Kalo disini beda, bagian cuma ke lobby kanan kiri itu, yang kayak PR cuma kerjanya kesana kemari, tapi harus cantikkan. Lebih spesifik.

Penulis : tapi ga ada pemindahan gitu pak? Itu gimana?

Pak Sadyo : Oh ada, itu kadang karena dibutuhkan dan mereka menguasai. Kebetulan dibagian itu sedang butuhkan. Minimal menguasai bidangnya, dilihat kebelakang dia alumni mana. Sebenarnya yang dipelajari

dibangku kuliah sama di praktek itu beda mba. Susahnya mikir di bangku kuliah setelah praktek kerja yaa Cuma itu-itu aja. 27 tahun cuma *ituuuu..* aja yang dihadapi tiap hari, *iya to?* Cuma kalo pinter kan bisa ngapusi *hahaha..*

Penulis : Cuma misal gini ya pak, kalo training kan lama ya pak, sampe 3 bulan, tapi ternyata orang-orang yang di training itu ga sesuai ga berkompeten gitu pak. Apa perusahaan ga rugi waktu gitu ya pak? Kan perusahaan butuh juga.

Pak Sadyo : Oh engga. Karena *training* yang disini melanggar peraturan, tidak sesuai aturan. Itu langsung di keluarkan. Training mau masuk disini juga di tes dulu. Tidak semua anak yang mau training disini bisa lulus gitu mbak. Jadi di training dulu sama Pak Fajar. Bagian rekrutmen.

Penulis : tsnya biasanya apa saja pak?

Pak Sadyo : ya tergantung yang dibutuhkan, misal FB yan seputar FB aja. House keeping ya hosekeeping.

Penulis : ada tes tulis juga pak?

Pak Sadyo : ya tes tulis, paktek, wawancara, komplit mba.

Penulis : kaya rekomendasi dari sekolahannya itu, tetap tes juga pak? Meskipun sudah direkomendasikan sekolah

Pak Sadyo : o iya.. di tes, terus nanti aturan mainnya juga kayak gitu, seenaknya sendiri, malam minggu keluar pacaran *waaa..* ga masuk *wa..* kacau sih ini.

Penulis : Tapi kalo misal gini nih pak, di bagian itu butuh orang karena mungkin keluar apa dirotasi atau apa, terus buat gantiin posisinya ini, udah ada atau anak training ini?

Pak Sadyo : Biasanya anak *training* juga bisa bantu atau dari *section* lain juga bisa bantu, artinya seperti kantor depan ada operator, ada *doorman*, ada reservasi, itu ada beberapa yang kosong memang, itu diperbantukan, tapi dia menguasai, di *housekeeping*, *laundry*, sama gitu juga. Di accounting itu pun sama, di *bookkeeper*, *income*, di *puchasing*, akses control, sama.

Penulis : Berarti karyawan disini itu harus menguasai banyak bidang, ga Cuma 1 gitu aja ya pak?

Pak Sadyo : Ga harus banyak bidang juga, tergantung individunya. Kalau dia monoton, itu-itu terus, *1+1 2* ga mau maju yaitu tadi, yaudah. Beda ama mereka yang mau belajar, ditempatkan dimana-mana siap, siap, karena ya rugi, kalau diputer dimana-mana gitu yang nanti jadi pimpinan, ya cepet. Pasti gitu kan, beda ama yang satu departemen itu terus ga akan naik-naik.

Penulis : Kalau ini pak, kayak ngerumusannya itu gmana sih, rekrutmen yang internal, eksternal?

- Pak Sadyo : Kalau internal itu dari relasi dalam arti yang pernah *training* atau kerja parttime disini, itu aja strategisnya lebih efektif lebih jitu dari pada dibuka di media sosial surat kabar, itu kurang efektif buang-buang waktu nanti masih belajar lagi, paling engga 1 bulan, iya kan.
- Penulis : *Nah*, kondisi-kondisi seperti apa sih pak yang menyebabkan dibukanya rekrutmen dari luar? Kenapa ga anak-anak training tadi, emangnya ga ada anak training yang ..
- Pak Sadyo : Nah jadi gini, misalnya contoh yang di *Front desk* itu harus tinggi 160, sedang anak-anak yang *training-training* kemaren itu cuma 150, 155, ya kan ga mungkin. Diambil yang 160, kebanyakan anak-anak HI, kenapa? Dia bahasanya sudah oke, basicnya udah oke, tinggal kasih SOP, sudah jalan itu.
- Penulis : ohh makanya dibutuhkan rekrutmen eksternal ya pak.
- Pak Sadyo : Iya , makanya anak HI, itu bayarannya paling mahal itu, karena kemana-mana bisa masuk, mudah kemana-mana. Marketing juga oke.
- Penulis : Kalo proses pembuatan strateginya gimana tuh pak itu?
- Pak Sadyo : Oh itu, manajemen itu, dari pusat.
- Penulis : Pusatnya itu dimana tuh pak itu?
- Pak Sadyo : Di Jakarta, direksinya kan di Jakarta. Nanti keputusan direksi ini ini ini, surat dari sana kirim kesini, baru kita *copy paste* baru kita sodorkan ke umum. Syaratnya *ini ini ini udah gitu*.
- Penulis : Tapi disini ada penyesuaian kebijakan sama yang dari pusat atau sama persis pak?
- Pak Sadyo : sama, peraturan karena keputusan direksi, itu yang membuat dari unit-unit. Jadi keputusan yang ada di direksi itu sudah disetujui dari unit.
- Penulis : Oh jadi itu yang merumuskan unit disini juga ikut, kepala disini gitu ya pak?
- Pak Sadyo : *hoiya*, ada SP nya, serikat pekerja juga ikut. Jadi ga monoton dari pemerintah juga. Beda ama swasta, seperti yang saya bilang tadi. Udah otoriter, ya ga bisa, mau merugikan karyawan ya koar-koar karyawan jadinya. Tapi kalau saling menguntungkan, ga masalah.
- Penulis : Jadi sebenarnya yang merumuskan strateginya itu dari direksi.
- Pak Sadyo : Karyawan sendiri, jadi nanti direksi tinggal menyetujui rumusan-rumusan itu. Direksi itu kan sebenarnya penjembaran komisaris dengan pekerja. Jadi ditengah-tengah.
- Penulis : Jadi gini pak, misalkan disini butuh karyawan, 20 orang itu kan tiap hotel-hotel itu bedakan pak kebutuhannya. Misal 30 orang atau



- kebutuhan berapa gitu, dari direksi kasih tau kebutuhan disini atau gimana pak?
- Pak Sadyo : Engga, kalau untuk peraturan itu memang dari pusat, namun kalau untuk kebutuhan kan meringkas dari masing-masing. Jadi direksi atas engga.
- Penulis : Jadi dari, unit masing-masing gitu ya pak.
- Pak Sadyo : Iya, menentukan butuhnya berapa, baru melaporkan ke pusat. Bukan pusat yang mencarikan.
- Penulis : Tapi sama pusat biasanya  
a tetap disetujui atau gimana pak?
- Pak Sadyo : Ya kalau sudah sesuai pasti disetujui. Kalo ga sesuai ya engga, kan tinggal ngeprop aja kan kita?
- Penulis : Terus kalo proses perumusan dan munculnya strategi tadi itu kaya gimana pak? Misal kayak
- Pak Sadyo : Kita kan setiap tahun kita pertemukan tiap *departed* itu ya, jadi karyawan, direksi, sama komisaris, kan gitu. Jadi setiap tahun itu peraturannya beda-beda, karena kita BUMN juga kita mengikuti peraturan pemerintah, misal pemerintah bilang uang transport naik, nah masa kita ga naik, *naah gitu*. Terus ya oke, jam kerja tambah 1 jam, Sabtu libur atau Sabtu masuk, itu yang Front Office kan kaya pegawai, jadi Sabtu libur, kalo yang operasional kan sift. Bedanya itu aja.
- Penulis : Kalo yang tanggung jawab di masing-masing strategi itu siapa aja pak?
- Pak Sadyo : Supervisor, di semua bagian itu penanggung jawab supervisor baru nanti atasannya *chief*, baru nanti manajer.
- Penulis : Terus nanti ada level bisnis, level SDM, *Marketing*, rekrutmen. Itu nanti siapa pak?
- Pak Sadyo : Ya sama semua supervisor, setiap bagian ada supervisornya sendiri-sendiri.
- Penulis : Kalo yang rekrutmen itu nanti yang tanggung jawab siapa pak?
- Pak Sadyo : Kalo di HCM nya sini ya HCM nya. Terus ada chief nya.
- Penulis : Kalau dibagian perusahaan berarti supervisornya pak?
- Pak Sadyo : Supervisor juga. Sama sebenarnya, yang nangani kan supervisor. Yang atas-atas kan tinggal tanda tangan aja, *approve* aja. Iya.
- Penulis : Kalau munculnya strateginya itu gimana pak? Mulai dari organisasinya sampai implementasinya itu gimana pak?
- Pak Sadyo : Sebenarnya itu beda dengan perusahaan lain kaau perhotelankan. Bedanya ya itu tadi, kalo perusahaan lain itu kan kaya gini gini gini gitu

kan, sarjana gini, ditempatkan di, kalau perhotelan ya syarat tinggi segini, penampilan oke, ditempatkan di *Front desk*, untuk marketing, menguasai masalah mekanik untuk di *engineering*, sudah pernah bekerja di hotel selama 5 tahun, itu di *house keeping* nya ada dan lain-lain.

Penulis : Kalo Strategi dari rencana jangka pendek sampai jangka panjangnya itu adaga pak?

Pak Sadyo : Kalau jangka pendek itu kan istilahnya apa ya, nanti diambil dari tenaga casual, kalo jangka panjang itu kan nanti *casual* dulu, nanti baru kontrak, kalo yang jangka panjang itu, kontrak baru pegawai tetap, itu strateginya, tapi tidak sebanyak misal, anu.. yang dibutuhkan saja. karena ini hotel lama mba, ini dari jaman Belanda. tapi kalau mbanya wawancara di hotel baru, itu dibutuhkan *waitress* 100 orang, *anu* 50 orang.. kalau disini ya engga.

Penulis : Jadi disini *turn offer*, keluarnya karyawan itu emang dikit banget ya pak.

Pak Sadyo : Karena disini yang pensiun kan umur 58. Terus besok disana nambah 2 tahun lagi katanya. Sampai 60 masih efektif katanya. Yang belum terkena *stroke*.

Penulis : Kalo buat karyawan yang purna itu apa pak biasanya?

Pak Sadyo : Ya dapat pensiun, oh ya *hahaha*, *simple* kan. Kalo engga dapet ya mesti kabur, apalagi yang bujangan-bujangan. Kecuali yang bujangan yang sawahnya luas, warisannya banyak, yaitu tetap disini buat status, kan gitu *hahah*

Penulis : Kalau balik lagi ke ini pak, pembuatan strategi tadi itu, di tiap-tiap level itu beda atau yang buat pusat?

Pak Sadyo : Sama, jadi perumusannya itu dari tim kecil dulu di setiap departemen. Kan ada surat terus baru per departemen nanti baru per unit, nah dari unit ini nanti akan ada utusannya 1 dari 2 orang seperti perwakilan. Terus nanti dirumuskan lagi satu grup biasanya di Bali, satu minggu disana merumuskan bagaimana melindungi, bagaimana dikasih bonus. Perusahaan kan ga mau rugi, kamu *tak* kasih bonus tapi target harus tercapai. *Feedbacknya* itu.

Penulis : Berarti yang terlibat dari tiap-tiap unit gitu ya pak,

Pak Sadyo : Ya, selalu, ada SP nya itu. Serikat Pekerja.

Penulis : Tapi yang ikut itu ditentukan cuma level manajernya atau gimana pak?

Pak Sadyo : Ohitu eengga, level *basic* pun bisa, ga masaaah yang penting dia menguasai tentang ketenaga kerjaan. Karena dia ada teman kita yang *basic* tapi paham mengenai ketenaga kerjaan. Tapi kalau mereka yang udah kaya istilahnya kaya pendobrak, individu yang memperjuangkan temen-temen.

- Penulis : Kalau Ina Grauda itu grup atau apa pak?
- Pak Sadyo : Grup. Satu Indonesia, *Grand*. Dari PT HINT.
- Penulis : Itu jadi PT HINT itu jadi ada beberapa gitu ya ak?
- Pak Sadyo : Sebenarnya gini, pemerintah itu menang sendiri iyakan, perusahaan yang memegang air dan tanah itu dikuasai oleh Undang-Undang pemerintah, gitu *to*. Jadi sebenarnya di Indonesia itu ada perusahaan perhotelan yang majumba waktu itu, PT HI sama PT NATO. *Ee..* waktu masih menteri masih Pak Susilo Sudarman terus diganti Job Ave, nah Job Ave ini yang bikin nasibnya jadi begini. Kalau engga sudah maju ini usaha ini, karena apa? PT NATO tempat saya bekerja ini itu grupnya sehat, bagus semua, omsetnya bagus, di setiap unit sampai ke Irian dulu, nah di suruh gabung sama PT HI. Nah itu sama saja menggabungkan *ayam sehat sama ayam sakit* ya jadi sakit kan, gitu. Ya menteri Job Ave, sekarang udah meninggal. Awalnya berdiri sendiri. Jadi sekarang kita operasional sendiri. Sebagai pilotnya disini. Kalau ga mau ikut pemerintah, ya diminta pemerintah, kita kan cuma pelaksana.
- Penulis : Kalau strategi rekrutmennya itu sama ga pak berarti?
- Pak Sadyo : Sama, itu grup ya tetap sama.
- Penulis : Kalau yang perlu dipersiapkan pak untuk proses rekrutmen itu apa aja biasanya?
- Pak Sadyo : Maksudnya prasarana atau apa?
- Penulis : Apa ya, untuk melakukan apa ajasih yang diperlukan untuk melakukan perekrutan, mulai dari pemilihan media, sarananya.
- Pak Sadyo : Ya standarlah, paling di sosmed, kirim ke koran terkenal.
- Penulis : Oh berarti pernah ke koran juga pak?
- Pak Sadyo : Ya dulu. Sekarang engga lah, sekarang repot, keren dikit lah. Paling ya cuma, eh itu ada daftar lowongan, dimana alamatnya? Ya itu, buka aja di web *haha gitu*.
- Penulis : Oh iya, bener-bener pak.
- Pak Sadyo : Hari gini, *jaman now*.
- Penulis : Selain media apalagi pak yang di persiapkan.
- Pak Sadyo : Itu aja
- Penulis : Kalo proses perencanaan kebutuhan SDM nya itu gimana pak?
- Pak Sadyo : itu sesuai dengan kebutuhan setiap departemen, jadi ada beberapa departemen yang ada butuh ini, butuh ini, baru dilaporkan baru tenaga personalia.
- Penulis : dibutuhkannya itu karena ada yang keluar, atau gimana?

- Pak Sadyo : iya karena ada yang pensiun, kebanyakan karena pensiun.
- Penulis : Oh, kalo yang dilakuin untuk ngerumusin, kaya komponen yang akan digunakan nanti itu apa?
- Pak Sadyo : oh itu, apa, media apa gitu? kalo yang disini sih ga macem-macam yang penting begitu di rekrut syarat dateng, interview, wawancara langsung liat ke kasi, nih aku kasih disini.praktekkan sudah disitu, udah. *Simple*.
- Penulis : Kalo waktu yang tepat ya saat dibutuhkan tadi itu ya pak?
- Pak Sadyo : Iya, kalo lagi ga dibutuhkan ya ga mungkin. Jadi ga pasti. Jadi pas dibutuhkan aja.
- Penulis : jadi udah dipetakan gitu ya pak?
- Pak Sadyo : Kalo pemetaan sih engga. Kaderisasi aja.
- Penulis : terus kaderisasinya itu gimana pak?
- Pak Sadyo : ya yang muda
- Penulis : kalau dibagian manajerial, itu perekrutan yang seperti itu, pake *job hunter* atau dinas ketenagakerjaan atau Ina Garuda sendiri.
- Pak Sadyo : Oh sendiri. Ga lewat EO-EO itu.
- Penulis : Kalo misal butuh rekrut orang di manajerial langsung rekrut orang atau?
- Pak Sadyo : Iya. Misal dibutuhkan ya, GM nya kan kontrak disini. Tapi yang milih direksi, kalau level manajer. Bukan disini, tapi nanti kalo engga seneng disuruh balik. Misal karyawan nolak gini gini, nanti dibalikin ke direksi.
- Penulis : Oh berarti level manajer yang milih direksi ya pak, tapi tidak orang yang berasal dari grup itu sendiri ya? Dari luar?
- Pak Sadyo : Iya. Bukan, dari direksi kan membawahi beberapa grupkan. Tapi yang direkrut kan pastilah orang-orang *top* yang menjadi teman seperjuangan. Dari orang luar.
- Penulis : Kalau disini ga bisa ya pak, langsung rekrut orang langsung jadi direksi?
- Pak Sadyo : Ya ga bisa. Harus direksi. Direksi nanti komisaris, nanti kan ditarget kamu nanti gaji sebulan 30 juta tapi kamu bisa ga 2,5 M per bulan. Kan gitu. Anda jual say beli.
- Penulis : Saya kira ada gitu diserahkan ke agen gitu. Ada kemungkinan ga pak ada jenjang karir gitu?
- Pak Sadyo : Ada, kalau jenjang karir gitu. Kemarin itu mereka ada yang kosong di sini terus untuk level manajer disini belum ada, terus diambilkan dari outsourcing dari luar. Ambil tenaga dari luar, untuk jendral manajernya.

- Penulis : Tapi kalau misal dari supervisor atau dari bagian mana, dan manajerial kosong, bisa mereka yang dudukin ga?
- Pak Sadyo : Bisa. Hanya pertanggung jawaban aja, sementara. Karena kaau untuk tetap ga bisa. Misal, cuti 1 minggu ya bapaknya *in charge*.
- Penulis : Tapi untuk meninggalkan posisi manajeial ini benar-benar kosong gitu pak?
- Pak Sadyo : Ya bisa-bisa saja, bisa naik. Kemungkinannya ya banyak.
- Penulis : Oh saya kira kemungkinannya kecil. Itu kira-kira karena apa itu pak bisa duduk di manajerial?
- Pak Sadyo : Ya karena pensiun, diganti, atau ada yang ditarik ke pusat.
- Penulis : Kalau kerjanya disini ada kemungkinan di rotasi atau dipindah ke daerah-daerah lain pak?
- Pak Sadyo : Ada.
- Penulis : Untuk level manajer aja pak? Yang lainnya?
- Pak Sadyo : Yang lainnya engga. Tapi kebanyakan yang jadi manajer disini, dipindah malah banyak yang keluar
- Penulis : Kenapa gitu pak
- Pak Sadyo : Ya enak hidup di Jogja. Saya pindah ke hotel lain masih bisa. Masih banyak peluang. Paling enak di Jogjakok, anak istri ketunggu iya kan. Coba kalo dipindah ke Medan, Surabaya, dapurnya dua, *ya to?* Paling enak disini.
- Penulis : Bener sih pak *hehe*. Kalau pertimbangan karyawan itu tetap atau sementara itu dilihat dari apanya pak? Atau mempertimbangkan kenaikan jabatannya mungkin.
- Pak Sadyo : Kebutuhan sebenarnya, ya. Pegawai tetap sama yang engga itu kan kebetulan yang kontrak jadi tetap, otomatis, *yakan?* Tapi kalau belum ada kebutuhan ya selama itu masih di kontrak. Ya masih nunggu yang pensiun dulu.
- Penulis : Kalo ga ada yang pensiun terus gimana pak? masa yang dibawah tetap di levelnya?
- Pak Sadyo : Iya emang begitu. Kalau *disantet* biar cepet gitu kan misalnya. Ya biar gantian gitu kan. Ya engga *to hahahah...* Yang jelaskankan untuk yang anu udah tua-tua, jarang yang muda, karena BUMN kan.
- Penulis : Pertimbangkan kinerja juga ga pak, kalau yang kinerja baik jadi cepet.
- Pak Sadyo : Kalo BUMN ga begitu, lebih ke umur aja begitu. Kalo sudah tua ya, diganti. *Haha..* ya ada sih beberapa kalo kinerja. Ada yang memang menguasai ada yang karena umur.

- Penulis : Disini kalau kinerjanya bagus banget bisa jadi pegawai tetap?
- Pak Sadyo : Ya bisa pegawai tetap, tapi tetap melewati kontrak dulu 2 tahun. Nanti kalau mau dilamar nunggu dulu 2 tahun, setelah pegawa tetap boleh, kan gitu.
- Penulis : Oh kirain kalau kinerjanya bagus banget bisa langsung jadi pegawai tetap pak, *hehe* berarti tetap melewati *step by step* ya pak?
- Pak Sadyo : Iya. Sebagus apapun kinerjanya kalau disini kan wajar ga, seperti bukan di dunia pendidikan gitu kan. Kalo bisa kebut sekolahkan terus, terus, disini ga.
- Penulis : Terkait jabatan-jabatan pak, yang sesuai sama perekrutan internal dan eksternal itu yang seperti apa pak?
- Pak Sadyo : Semua yang butuhkan aja.
- Penulis : Kalau yang dijelaskan ke pegawainya itu apa aja pak?
- Pak Sadyo : Yang dijelaskan ke pegawainya? Ya SOP aja, kan nanti dikasih, peraturan perusahaan lah. Standarlah, ijazah, CV. Ini lebih ke, kadang di foto bagus, *iya to?* telpon aja suruh sini, bener ga gini *cassingnya*. Tau-tau *dibradit hoaa* beli kucing dalam karung nanti *hahaha*.
- Penulis : Berarti tadi kalo dari yang media, website aja ya pak ya? Kalo kaya Facebook dan sosial media yang lain ga ada ya pak ya?
- Pak Sadyo :Iya kurang, kurang kalau lewat itu. Pemasaran biasanya yang pake itu.
- Penulis : Berarti kalau disini lebih banyak rekrutmennya dari internal ya pak ya.
- Pak Sadyo : Kalau perusahaan yang sudah berjalan itu jarang ambil dari eksternal, pasti internal karena dia lebih untung, ga *training* dua kali, ga kerja dua kali *gitu loh*.
- Penulis : Kalau *training* tadi itu masuknya internal atau eksternal pak?
- Pak Sadyo : Kalau *training-training* itu kan syarat untuk sekolah, harus *training* dulu tapi kalo yang bekerja disini itu hanya ikatan. Jadi yang dikatakan *training* dulu 3 bulan itu kelas gaji saja. Karena gaji *training* sama yang sudah bekerja kan beda. Gaji *training* Cuma UMR misalnya, kalau sudah jadi pegawai kan ada transport ada uang makan. Kan disitu bedanya.
- Penulis : Berarti ga ada yang bedain rekrutmen internal dan eksternal gitu ya pak?
- Pak Sadyo : Engga. Kalau disini sama aja.
- Penulis : Tahap rekrutmennya?
- Pak Sadyo : Tahap rekrutmen sama aja. Tetap standar disnaker disini, ga boleh melenceng.

- Penulis : Jadi tetap masukin lamaran dulu, masuk ke level-level paling bawah gitu?
- Pak Sadyo : Iya, yang dibutuhkan apa, kan gitu, misalkan yang dibutuhkan *chief* itu ya jarang. Yang dibutuhkan pekerja dari bawah dulu.
- Penulis : Kalau tiap bidang itu tetap ada *casual* sampai tetap atau?
- Pak Sadyo : Engga mesti. FB yang mesti, itu dari *casual* nanti jadi kontrak atau jadi tetap.
- Penulis : Terus kalau bagian yang lain?
- Pak Sadyo : Kalau bagian yang lain engga.
- Penulis : Terus kalau bagian yang lain baru masuk bisa langsung jadi gitu pak?
- Pak Sadyo : Yo engga, yang menguasai bidangnya. Contohnya itu ada temenku dia UGM, Ekonomi tapi dia punya ijazah perpajakan. Kebetulan disini butuh yang mengurus pajak, yaudah langsung masuk. Langsung ditempatkan dibagian pajak.
- Penulis : Itu Cuma 1 orang yang disitu?
- Pak Sadyo : Iya Cuma 1 orang.
- Penulis : Berarti orang yang rekrut tadi, tetap dari orang HRD ya pak ya yang biala merekrut itu kepala HRD nya, atau bergantian atau gimana pak?
- Pak Sadyo : Yang melakukan perekrutan itu kan perusahaan. Atas nama perusahaan, tapi kalau yang nangani itu HRDnya. Sama staffnya. Kamu ambil apa di UII? Psikologi?
- Penulis : Engga pak, Manajemen.
- Pak Sadyo : Calon manajer
- Penulis : Insyaallah pak, siapa tahu disini bisa *heheh*
- Pak Sadyo : Oh bisa. Karyawannya *nyelente-nyelente*. Tapi tetap harus dari bawah dulu.
- Penulis : Manajernya dulu juga dari bawah dulu pak?
- Pak Sadyo : Oiya. Langsung jadi manajer ya ditimpuk sama anak buahnya. Semua dari 0 lah.
- Penulis : Kalau gambaran implementasi dari strategi perekrutan di Ina Garuda itu gimana pak?
- Pak Sadyo : 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.

- Penulis : Kalau yang *outsourcing* itu biasanya gimana pak?
- Pak Sadyo : Kalau *outsourcing* itu sebenarnya bekas *training* disini terus karena tidak ada kerjaan dan dibutuhkan terus masuk, gitu. Kalau yang *outsourcing* itu kerja sama kalau yang *outsourcing* itu. Kan *outsourcing* itu ada macem-macem disini. Ada pabrik karya, satpam, *engineering*. *Engineering* itu bekas-bekas anak *training*. Anak *training* disini kok pinter dia. *Oo.. gatekke takoni pinter* dilepas sama seniornya, tapi tetap menguasai, setelah *training* dia balik ke sekolahnya. Tapi kontak ada sama kita. Nanti saat dibutuhkan kita kontak lagi. Biasanya gitu. Jadi tenaga disini dulu setelah lulus, tenaga kontrak dulu pertama, menguasai, terus nanti baru pegawai tetap, kinerja bagus ya melonjak, cepat.
- Penulis : Kalau keterkaitan anggaran sama rekrutmen gitu biasanya gimana pak?
- Pak Sadyo : yaitu tadi kan, kalau anggaran mepet itu mesti di *stop*, *outsourcing-outsourcing*, *casual-casual*, ya *dilerengin*. *Casual* itu hanya kalo holdingnya itu tinggi, misal Juli Agustus perusahaan pasti mau nanggung, itu karena bulan itu mesti *full*.
- Penulis : Kalau *casual* sama *on call* itu bedanya apa pak?
- Pak Sadyo : *On call* itu maksudnya gini, pekerja yang setiap ditelpon sudah siap. Nganggur di rumah, jadi *on call*. Ini ada job 3 hari *oh yaa*. Kaya tukang pijet aja tinggal di telpon.
- Penulis : Terus bedanya sama yang *casual*?
- Pak Sadyo : Kalo *casual* kan biasanya bulanan, kalau *oncall* ya biasanya pas ada *wedding*, ada acara. Kalau istilahnya itu *pocokan*. *Sapean* asli mana?
- Penulis : Magelang pak.
- Pak Sadyo : *Oh ahahaha*.
- Penulis : Berarti meskipun yang buat aturan direksi tapi tetap ngikutin peraturan pemerintah ya pak ya?
- Pak Sadyo : Oiya.
- Penulis : Ada ga pak, peraturan-peraturan yang ganti, misal ada peraturan pemerintah, yang buat rekrutmen berubah?
- Pak Sadyo : Menyesuaikan, kita kan BUMN, standarisasinya disnaker. Pemutusan hubungan sepihak pun harus menyesuaikan disnaker, jadi ga bisa semena-mena.
- Penulis : Terus kalau bapak kan sudah pengalaman nih, ikut rekrutmen, terus bapak dulu tau ada info rekrutmen disini dari media apa?
- Pak Sadyo : Ya kalau dulu kan pembukaan gedung baru, tahun 1991. Belom lahirkan? *Haha* Sama dulu dimedia koran, dulu kan medianya koran kan,



banyak tuh dulu dibutuhkan. Saya kan termasuk angkatan 91, kalau senior saya sudah pada pensiun.

Penulis : Terus dulu motivasi daftar apa nih pak?

Pak Sadyo : Ya butuh makan itu tadi *hahah*. Ya kebetulan waktu itu, pada pada masa-masa itu kan tidak ada spesifikasi harus lulusan pariwisata kan. Minimal SMA. Naah makanya terus saya daftar tapi saya ikut pendidikan disini 6 bulan. Pendidikan perhotelan. Gituu. Nah dari pendidikan itu sama aja standar akademi 3 tahun. Jadi pagi teori siang sampe malam praktek. Dulu.

Penulis : itu ada perubahan standar ya pak?

Pak Sadyo : Iya karena tuntutan zama *to*. Dulu kan serba manual, dulu kalkulator sekarang *digital*. Sekarang lebih canggih lagi,

Penulis : Daftar sini harus ada pariwisata gitu pak? D3,S1 boleh?

Pak Sadyo : Iya, minimum perhotelan.

Penulis : Kalau s1 tapi tidak perhotelan pak?

Pak Sadyo : Ya ga masuk. Kimia ga masuk.

Penulis : Disemua posisi atau?

Pak Sadyo : Tidak, beda-beda biasanya untuk s1 pariwisata untuk *housekeeping*, untuk *frontline*, untuk marketing, kalau marketing itu biasanya dari HI, catatannya menguasai 3 bahasa, Bahasa Jawa, Sunda dan Madura, *ehehe..*

Penulis : Kalau s1 Manajemen bisa ga tuh pak? Dibagian apa?

Pak Sadyo : Oh bisa, nanti bagian HRD.

Penulis : Oh iyaa, saa kira HRD tetap pariwisata gitu pak

Pak Sadyo : Oh tidak, hukum juga, kalau ada kerja sama legalitas dan lain-lain kan lulusan hukum perlu juga.

Penulis : Kalau dulu, yang bapak baca diinfo perekrutan juga sama pak?

Pak Sadyo : Sama, jaman kamu belum lahir itu. Minim SMA, sehat jasmani, berkelakuan baik, udah, tinggi badan. Kalau dulu enak, *wong* teman saya udah jadi pegawai negri rekrut masuk sini kok. Siang kerja di kantor, malam kerja disini. Kantor KUA. Disini sampai pensiun

Penulis : Tahap-tahapnya juga sama pak? Gitu-gitu aja?

Pak Sadyo : Iya, sama.

Penulis : Berarti perubahannya cuma dari teknologi?

- Pak Sadyo : Iya, menyesuaikan perkembangan jaman yang dulunya disampaikan lewat telegram, sekarang *maju sitik ono telfon sms, jaman saiki yo luwes canggih*.
- Penulis : Kalau faktor-faktor kegagalan dan keberhasilan rekrutmen itu apa aja pak?
- Pak Sadyo : Faktor kegagalan rekrutmen, ya tergantung mereka. Terkadang begini, SDM nya *to* yang dimaksud itu? Atau sistemnya?
- Penulis : Sistemnya pak
- Pak Sadyo : Kalau sistemnya anak yang sudah diterima disini, dalam satu tahun dia loncat. Itukan gagal, setelah di rekrut, sudah bagus, dia loncat. Pindah. Itu kan termasuk kegagalan. Kalau yang sukses ya lanjut terus.
- Penulis : Faktornya apa tuh pak?
- Pak Sadyo : Faktornya ya itu tadi, kalau sukses ya dia disini lebih senang lebih *happy*. Dapat pensiun, kalau gagal ya disini 1 tahun nanti pindah jadi pramugari. Dia berani, 15 juta 20 juta, dia berani. Keperusahaan ini, abis gajian bayar selesaikan.
- Penulis : Kalau dari orangnya itu faktornya apa pak?
- Pak Sadyo : Yaitu tadi, orangnya itu. Jadi kadang ada beberapa yang sudah direkrut jadi karyawan kena penyakit stroke, itu kegagalan juga, tapi itu diluar kekuasaan.
- Penulis : Jadi yang berhasil itu dia direkrut dan bertahan gitu ya pak? Kalau dia magang terus dia naik dan berhasil dilevel berikutnya gagal itu?
- Pak Sadyo : Kalau disini ga ada level yang gagal, karena kalau atasannya ga da dia naik, ya gitu. Jadi jarang ada kegagalan.
- Penulis : Tapi misal kaya *casual* tadi pas naik dia buruk kinerjanya.
- Pak Sadyo : Yaudah disitu aja, *stuck* dilevel itu.
- Penulis : Tapi ga dikeluarkan gitu ya?
- Pak Sadyo : Engga.
- Penulis : Kalau valuasinya ada ga pak?
- Pak Sadyo : Ada, tiap setahun. Ini evaluasi apa? Pekerja atau apa?
- Penulis : Dua-duanya pak, pekerja dan rekrutmen.
- Pak Sadyo : Kalau pekerja tipa tahun. Untuk penilaian kalau bagus gajinya naik. Kan peraturannya gitu.
- Penulis : Itu biasanya kapan pak?
- Pak Sadyo : Akhir tahun. Langsung dari pusat. Nanti dikasih form dari pusat langsung diisi.

- Penulis : Form penilaian?
- Pak Sadyo : iya form penilaian kerja.
- Penulis :Jadi yang menilai itu siapa tuh pak?
- Pak Sadyo : Karyawan nulis disitu, isinya macem-macem. Itu orang psikologi kok itu yang bikin pinter itu.
- Penulis : Oh itu kita nilai teman kita atau nilai diri sendiri?
- Pak Sadyo : Nilai diri kita sendiri. Abis itu yang nilai supervisornya, buat *ncocokin*. Kamu kemaren males-malesan kok diisi rajin *nah..*
- Penulis : Oh, jadi nanti form dikasih supervisor?
- Pak Sadyo : Iya abis itu dimintain sama manajernya untuk di acc, baru dikirim ke pusat baru disetujui dengan gaji. Ini anak kinerja bagus, gaji naik.
- Penulis : Kalau evaluasi mengenai rekrutmennya sendiri itu gimana pak? Kayak apa yang perlu dilakuin buat kedepannya, apa yang perlu dipertahankan dan apa yang perlu dirubah.
- Pak Sadyo : Oh engga. Ini tergantung kebutuhan satu, kedua mengikuti perkembangan jaman, *misale* model *convention*, berarti ada pekerja *convention*. Dia menguasai, penampilanya juga oke, misal kaya MCC sini, Malioboro Convention Centre, kan baru. Paling direkrut 2 orang, cewe cowo. Tapi baru berapa orang ga keluar-keluar, jadi tidak setiap direkrut itu berhasil, jadi tergantung individunya.
- Penulis : Jadi berarti tetap ada evaluasinya gitu ya pakya?
- Pak Sadyo : Ya ada. Minimal nanti peraturan kontraknya yang perlu diubah supaya perusahaan ga kecolongan. Kan ada orang udah dikasih *training*, baru 6 bulan udah keluar. Rugi perusahaan.
- Penulis : Berarti dari evaluasi itu akan mempengaruhi kebijakan selanjutnya?
- Pak Sadyo : Yaiya. Kita kan belajar dari sana.
- Penulis : Kalau tahap-tahapan evaluasinya biasanya apa aja pak?
- Pak Sadyo : Kalau tahapan evaluasinya itu biasanya normal aja, istilahnya sesuai dengan SOP, pokoknya kalau masalah ketenagakerjaan atau perekrutan sama. Artinya, perusahaan punya aturan main *kayak gini*, semua pekerja harus ngikutin. Pekerjapun punya hak seperti ini. semua udah diatur semua.
- Penulis : Kalau evaluasi dari pihak-pihak lain seperti dari konsumen atau itu pak?
- Pak Sadyo : Itu lewat kuesioner itu. Di depan, *service* nya bagaimana, lama atau gimana, ditampung semua sampai satu bulan nanti *dibriefing*. Oh ini reception *kok ga mood inten he*, dari mana dapat informasi, dari kamar ini dari Jakarta. Nah ramah, *receptionnya* cantik ini.

- Penulis : Biasanya dilakuin *briefing* maksudnya evaluasinya semua bagian atau per unit pak?
- Pak Sadyo : Semua departemen, kalau disini istilahnya departemen. *Housekeeping* sendiri, *front office* sendiri, *marketing* sendiri.
- Penulis : Tapi kan kita ga tau pak, itu bagian ini, bagian ini.
- Pak Sadyo : Nah itu nanti ada namanya, *meeting* dalam 1 bulan dalam 1 Minggu hari Selasa. Namanya DH meeting, semua pimpinan departemen itu membahas dalam 1 minggu wah itu makanan kok keasinan. Kok ada yang ngutang, kok kamar kotor, *house keeping piye*. Kasih solusi, kan gitu.
- Penulis : Jadi tamu diarahkan untuk mengisi atau gimana pak?
- Pak Sadyo : Tamu harus mengisi. Karena semakin banyak *complain* maka semakin maju. Iyakan? Semakin sedikit *complain* semakin bahaya *yato*?
- Penulis : Kalau evaluasi antar teman, itu ada ga pak?
- Pak Sadyo : Yaitu tadi, yang penilaian kinerja, yang psikologis itu. Itu campur kok, ada hubungan sama pimpinan, sama temen disitu ada kok. Sama atasan, bawahan.
- Penulis : Misal kita sebut nama orang gitu bisa ga pak? Misal si A gitu bisa?
- Pak Sadyo : Oh engga. Dicontohkan aja.
- Penulis : Kaya tes masuk kerja ya pak ya?
- Pak Sadyo : Ya, tapi sesuai ga. Yang tau kan *supervisornya*.
- Penulis : Kalau indikator keberhasilan organisasi itu gimana pak? Misalkan rekrutmennya itu indikatornya kalau labanya meningkat, kalau indikator keberhasilan biasanya apa pak?
- Pak Sadyo : Ya kalau memenuhi target, bisa dapat bonus. Kalau ga memenuhi target, ya ga dapat bonus. Biasanya pembagian bonus itu pas anak baru masuk sekolah. Jadi bisa bantu untuk pembayaran uang masuk sekolah. Bisa satu kali gaji, gitu. Tapi tidak setiap unit yang berhasil. Yang sering berhasil yang disini. Karena disini tempatnya strategis. Orang pada mau tidur dekat Malioboro.
- Penulis : Kalau dari evaluasi tadi nih pak, itu biasanya yang perlu diperbaiki itu apa dan cara perbaikannya itu gimana pak?
- Pak Sadyo : masalah rekrutmen atau karyawan? Kalau evaluasi karyawan itu kan tiap tahun, kalau evaluasi rekrutmen pun tiap tahun. Kalau merugikan karyawan, *kok enake dewe*. Tiap tahun kita ada macam musyawarah itu. Yang antara tenaga kerja, pihak direksi, pemerintah, selalu ada. Ga mesti di Bali, kadang di Semarang adang di mana. Tergantung hotel mana yang sepi.

- Penulis : Tindakan perbaikannya pak?
- Pak Sadyo : Kalau tindakan perbaikan, setelah itu kan dirumuskan terus solusinya gini, peraturannya ganti, kebijakannya ganti.
- Penulis : Kalau strategi *measurement* nya, kesesuaian strategi, mengukur keberhasilan strateginya itu gimana pak?
- Pak Sadyo : *Simple*. Kalau berhasil itu berarti omset melebihi target, berhasil berarti. Karena bagaimana pun pelanggan, kita. Orang kalau sudah langganan tidak akan kelain hati *to?* gitu. Tapi kalau udah kecewa ga mau tidur disini lagi. Makanya dianggap tidak berhasil, kalau yang berhasil berarti target terpenuhi.
- Penulis : Berarti yang evaluasi tadi, ada yang perdepartemen, ada yang keseluruhan?
- Pak Sadyo : Ya, jadi skop nya yang kecil dulu, baru, besar, besar. Unit, cabang.
- Penulis : Itu dilakukan secara bersama-sama dan bukan satu pihak gitu ya pak
- Pak Sadyo : Iya, semuanya.
- Penulis : Karyawan dievaluasi supervisor gitu ya pak?
- Pak Sadyo : Iya, supervisor dievaluasi oleh *chief*, *chif* dievaluasi manajer, manajer dievaluasi direksi. Sama aja manajer nanti dievaluasi sama komisaris. Manajer ga becus nanti bisa aja ditendangkan, soalnya dia pemegang saham.
- Penulis : Kalau rekrutmennya berarti yang evaluasi siapa pak?
- Pak Sadyo : HRD nya. Yang nangani per unit.
- Penulis : Kalau bapak kan pernah mengalami perekrutan disini, menurut bapak yang perlu diperbaiki dan perlu dipertahankan apa pak? Udh sesuai belm?
- Pak Sadyo : Udh sesuai, udah sesuai itu, karena sudah peraturan pemerintah itu *hehe*
- Penulis : Mungkinada yang perlu diperbaiki, apa engga ya?
- Pak Sadyo : Engga kayanya udah sesuai. Yang penting kewajiban.
- Penulis : Ya, mungkin kalau yang saya liat, kalau saya yang uda masuk sini, mungkin susah buat naik itu lo pak.
- Pak Sadyo : Ya makanya tergantung, punya kelebihan, pinter, mau berani dipindah ke unit lain, terus pindah-pindah terakhir bisa kesini, tapi bisa juga tidak kesini. Kalau berkeluarga kan pikirnya sudah tidak kesitu.
- Penulis : Ya mungkin sementara gitu aja pak. Kalau misal datanya masih ada yang kurang valid, minta tolong interview atau WA lagi ya pak, makasih
- Pak Sadyo : Ya, boleh

## **Wawancara tambahan 1**

**Narasumber 1 : Pak Sadyo**

**Tanggal : 21 Agustus 2018**

**Waktu : 10.15 WIB**

**Tempat : Hotel Inna Garuda Malioboro, Yogyakarta, Indonesia**

Penulis : Eee... Misi pak, ini kan kemaren udah dijelaskan yang mengenai strateginya, tapi kan itu hanya dijelaskan mengenai formulasinya aja pak, nah sebelum formulasi strategi itu ada prosesnya kan pak, nah itu identifikasi apa dulu, atau prosesnya seperti apa pak, bisa tolong dijelaskan mungkin pak?

Pak Sadyo : Oke ya, kita jelasin, untuk mengidentifikasinya itu pertama visi dan misi perusahaan itu sendiri

Penulis : Ya, tujuan perusahaan juga pak?

Pak Sadyo : Ya, tujuan perusahaan. Jadi tujuan perusahaan kita adakan untuk apa, program SWOT ya, menganalisis kekuatan, kelemahan dari perusahaan itu sendiri kan, gitu

Penulis : Oh gitu

Pak Sadyo : Setelah itu baru menentukan target perusahaan

Penulis : Target itu laba atau gimana pak?

Pak Sadyo : Target itu kan biasanya kebijakan dari pusat

Penulis : Oh gitu

Pak Sadyo : Karena alasannya hotel kita kan strategis ya, jadi targetnya lumayan tinggi, nah 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

Penulis : Bungket tu apa pak?

Pak Sadyo : Bungket itu F&B, Food and Beverage

Penulis : Food and Beverage, oh iya iya

Pak Sadyo : Setelah itu kita jadi sdm-sdmnya itu kita pilih ya

Penulis : Iya

Pak Sadyo : Yang untuk menjalankan tugas ini jadi itu dibentuk beberapa dari departemen biasanya diambil

Penulis : Oh gitu

- Pak Sadyo : Setelah itu kemudian kita bikin strategis, nah ini strategisnya ini ya, formulasi strategis, strategi untuk perusahaan, strategi bisnis, dan fungsional ya
- Penulis : Oh ya
- Pak Sadyo : Untuk perusahaan penekanan biaya operasional, untuk strategi bisnis kita ikut seperti trade market yang lagi ngetren sekarang
- Penulis : Ehm...
- Pak Sadyo : Jadi lewat ini ya, sosmed ya
- Penulis : Ehmm...
- Pak Sadyo : Lebih... istilahnya lebih mengena langsung ke customer, gitu
- Penulis : Oh gitu, kalo perusahaan ini gabungan dari perusahaan gitu gak sih pak? Marger gitu apa gimana?
- Pak Sadyo : Oh bukan, kita dari awal perusahaan ini berdiri sendiri, cuman karena saking bagusnya pendapatannya, nah terus ahirnya dijadiin satu dengan salah satu perusahaan di Jakarta sama-sama dibidang akomodasi dan hotel
- Penulis : Oh berarti gabungan ya pak ahirnya?
- Pak Sadyo : Setelah tahun berapa itu, itu ada penggabungan
- Penulis : Oh ada penggabungan?
- Pak Sadyo : Jadi di indonesia itu ada dua eee... BUMN yang bergerak di hotel, tapi waktu itu saling kompetisi, ahirnya sama mentri pariwisata di merger jadi satu, jadi PT HIN
- Penulis : PT HIN?
- Pak Sadyo : Hotel indonesia nature
- Penulis : Oh itu gabungan dari apa sama apa pak?
- Pak Sadyo : Semua dari eee... apa, grup pt nature sama grup pt hotel indonesia
- Penulis : Hotel indonesia, Oh gitu, berarti kalo strategi yang bisnisnya ngarah ke low cost ya pak, penekanan biaya tadi?
- Pak Sadyo : Eee... itu salah satunya biar balance, jadi biar tidak apa istilahnya rugi di itu kan kita strategi penekanan cost, operasional
- Penulis : Oh gitu, berarti semua strateginya saling terintegrasi ya pak ya?
- Pak Sadyo : Oh iya, saling terkait iya. Karena posisi kita hotel lagi low sesion itu kita harus tekan betul operasional, tapi kalo high sesion itu aja gamasalah, gitu itu strategisnya gitu
- Penulis : Oh gitu, oh yaudah, mungkin gitu aja pak, makasih
- Pak Sadyo : Oke, ya...

**Narasumber Pendukung 1 : Pak Iskandar**

**Tanggal : 2 Maret 2018**

**Waktu : 13.30**

**Tempat : Hotel Inna Garuda Malioboro, Yogyakarta,  
Indonesia**

Penulis : Assalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Pak Iskandar : Waalaikumsalam warohmatullahi wabarokatuh

Penulis : Nama saya Mahda pak, dari UII jadi pada penelitian kali ini rumusan masalah yang saya bawa ada 4. Yang pertama yaitu bagaimana perumusan strategi di Ina Garuda, kemudian perencanaan, implementasi dan evaluasi dari strategi rekrutmennya itu pak. Mohon maaf, nama bapak?

Pak Iskandar : Ya, Iskandar Dinata.

Penulis : Bisa dijelasin dulu ga pak dari mulai perumusan strateginya seperti apa?

Pak Iskandar : *ee..* jadi untuk perekrutan itu kita, berdasarkan kebutuhan yang dari hotel terutama *ee..* apa saja bidang-bidang yang akan dikerjakan gitu ya. Kita butuh dari *Front Office* gitu ya, masalah penerimaan tamu,. Jadi perekrutan tidak menyeluruh kita lakukan, bagian-bagian saja, tidak menyeluruh direkrut, semua membutuhkan, *housekeeping* membutuhkan, *Front Office* membutuhkan, itu engga. Kita *ee..* masing-masing punya perekrutan sendiri, jadi belum pernah kita disini itu perekrutan secara total, kecuali hotel baru lah itu memungkinkan. Kalau kita sudah lama berdiri makanya perekrutannya per departemen. Lah mungkin kalau seperti ini masih bisa digunakan, untuk sebagai acuan atau harus keseluruhan, kita tidak pernah secara keseluruhan jadi Cuma per departemennya.

Penulis : Jadi, emang kalau butuh aja baru melakukan perekrutan itu ya pak ya?

Pak Iskandar : Ya, betul sekali seperti itu.

Penulis : Tapi itu ada kalanya ga pak? Misal harus melakukan perekrutan setiap 3 bulan sekali atau 6 bulan atau berapa gitu. Ada a?

Pak Iskandar : Oh, ga ada, ga ada kita sistem yang seperti itu. Yang jelas *ee..* kita kalau merekrut karyawan dilihat kebutuhannya. Mana yang butuh, bisa 2,3,4 tetap kita lakukan *annaouncement* bisa melalui koran, atau melalui email atau apa. Nanti pada datang semua untuk rekrutmen. Termasuk nanti persyaratan dicantumkan semua, harus pandai Bahasa Inggris, pengalaman kerja dimana, usia berapa dicantumkan seperti biasa lah, persyaratan seperti itu yang kita cantumkan, sehingga calon yang mendaftar sudah siap. Saya bisa ini, ini, ini, meskipun belum bisa tentu diterima, tapi setidaknya persyaratan dipenuhi dulu. Berdasarkan



program-program kita, kita lihat, setiap tahun ini yang kurang dimana *ee..* marketing ini kurang, tapi ini masih bisa dikembangkan, kurang satu bisa diambilkan dari ini, karena orang ini bisa kerja seperti ini, jadi ga jadi dicari. Kalau poin yang dicari tidak ada baru kita adakan perekrutan. Itu pun sistemnya kontrak. Tidak ada untuk yang istilahnya pegawai tetap, itu tidak ada. Untuk sepanjang ini, tahun-tahun kemaren itu kita punya kontrak terus.

Penulis : Itu gimana itu pak, sistem kontrak itu pak?

Pak Iskandar : Sistem kontrak itu jadi semisal dia diterima pertama kerja kita kontrak dulu maksimal selama 2 tahun, lalu setelah 2 tahun itu dikontrak lagi, karena pegawai negeri harus jadi pegawai tetap. Sesuai aturan disnaker. Dia harus keluar dulu, nanti ngelamar lagi baru kita terima lagi. Tapi kalau berterus-terus ini dua tahun terus tak pake lagi, kontrak lagi ga bisa. Dia harus keluar dulu, paling engga 1 bulan. Nganggur dulu, terus bulan berikutnya daftar lagi ga masalah. Itu pun jadi karyawan kontrak lagi, ga tetap lagi. Sementara ini kita masih belum bisa membuat karyawan tetap karena masih cukuplah, untuk tetap. Takutnya ada *over* karyawan.

Penulis : Terus kira-kira pak, kalau untuk karyawan yang tetap itu, waktu yang tepatnya kapan?

Pak Iskandar : *Mm..* kayanya karyawan tetap itu tepatnya saat pendaftaran pertama dulu hotel ini berdiri dan sekarang ini tepatnya kalau memang sudah banyak yang pensiun, itu mungkin nanti tahun 2021 banyak yang pensiun. Itu mungkin diadakan karyawan tetap. meskipun nanti pertahapannya tetap melalui kontrak dulu, 2 tahun, 2 tahun, 2 tahun. Kalau memang dirasa dia bagus, mumpuni, baru kita angkat dia menjadi karyawan tetap.

Penulis : Usia pensiunnya berapa pak?

Pak Iskandar : 56 tahun. 1 bulan sebelum pensiun itu nanti dikasih sp lah, jadi boleh masuk boleh engga.

Penulis : Jadi karyawan disini emang jarang banget *turn offer* ya pak. Jarang yang keluar masuk ya, rata-rata ya disini gitu ya?

Pak Iskandar : Iya jarang kita yang keluar masuk, keluar masuk itu, jarang. Karena kita masuk BUMN, jadi persyaratannya ketat. Beda kalau swasta ya, kalau swasta bisa itu keluar masuk. BUMN itu susah, kan regulasinya harus dari kantor pusat dulu juga. Untuk mengotrak itu juga harus ijin kantor pusat. Kalau swasta kan engga. Ada yang kosong ya diumumkan. Kalau kita kan engga harus melalui direksi karena kita BUMN. Kita berada dibawah menteri keuangan sama BUMN kita.

Penulis : Kalau untuk keluar juga sulit ya pak?

- Pak Iskandar : Kalau keluar, selama dia sudah, kita kontrak *ee..* dua tahun. Kalau keluar setelah itu ya silahkan. Tapi kalau sebelum itu ya ada *penalti* kita kan sudah menyekolahkan, jadi disuruh mengembalikan, gitu.
- Penulis : Kalau yang karyawan tetapnya pak?
- Pak Iskandar : Kalau karyawan tetap juga ga papa, kan sudah berapa tahun gitu to, ya sudah angus lah istilahnya. Itu ga masalah, nanti cari yang kontrakan lagi. Kan dia lebih sedikit gaji to, dari pada yang tetap.
- Penulis : Tapi yang nyebabin karyawan disini itu bertahan apa pak?
- Pak Iskandar : Ya, dari lingkugan, terus upah kerjanya. Kan kita bisa kasih tinggi bisa tidak, tergantung dari *service* yang ada. *Sevice* upah ini tergantung semua dari karyawan, karena kita yang gaji adalah tamu semuanya. Tamu merasa puas tinggalkan jogja gara-gara Ina Garuda itu berartikan informasi nya bisa tersebar, sering tamu-tamu yang datang itu menunjukkan tingkat *sharing* nya sudah tinggi. Tapi kalau tidak ada tamu, ya gaji pokoknya hanya sedikit. Jadi yang membuat senangnya disini, karena kita tu di tengah kota, istilahnya mau bertanding itu udah menang duluan. Tinggal *service* dalemnya bagaimana. Kalau kita ga bisa ngepone, atau ngelola, kita akan kalah ama hotel lain. Kalau masalah tempat kita paling strategis, mau ke malioboro tinggal jalan kaki, ga pake taxi. Tapi kalau kita ga bisa ngelola dengan baik tamu akan lari. Itu udah pasti, makanya kita berlomba-lomba untuk beri *service exelence* kepada tamu, bagaimana caranya kita tiap sebulan sekali kita cas, bagaimana cara melayani tamu yang baik. Karena sudah lama kita lupa, jadi *begini lo* cara melayani tamu dengan baik. Banyak komen-komen, pelayanannya kurang, baik, kurang ramah, kurang senyum, dan sebagainya. Waah ini harus diadakan *training* nih. Bulan ini marketing, bulan depan *house keeping*, basic-basiknya harus di review gitu ya, evaluasinya pasti ada. Karena semakin banyak surat dari tamu itu apalagi yang melalui internet itu *cepat to*. Semakin menyebar wah, dunia e. Apalagi yang dari *trip advisor* itu. Jadi tamu-tamu yang melalui OTE, itu istilahnya *travel agent* yang dari luar itu menyampaikan kalau Ina Garuda yang paling bagus, tapi nanti ada anak-anak muda yang kalau tidak puas akan *complain* melalui *trip advisor*. Kalau sudah ada yang *complain* itu kan orang-orang pada baca semua, Ina Garuda kenapa ini kok jadi gini, nanti mau kesini baca *review* malah ga jadi. Image nya jadi turun. Makanya kita harus bisa menjaga itu, gimana caranya supaya gradenya naik terus, tiap hari kita akan lihat itu, oh kita masih diatas 63. Atau mungkin semua hotel tinggi kok kita dibawah sendiri. Itu ada di *trip advisor*.
- Penulis : Kayak peringkat hotel-hotel gitu ya pak? Itu semua hotel atau dipisahin yang BUMN dan swasta?
- Pak Iskandar : Itu semua hotel. Karena diakan orang asing jadi ga tau ini BUMN atau swasta, kalau sekarang kan enak bisa nulis di internet. Dan nyebar itu paling ngeri, saya tidak dilayani dengan bagus, lamban, tidak ada

senyuman dan sebagainya. Wah itu, ngeri kita harus jawab lagi, manajemen yang pusing ini. Jangan ada yang seperti ini. ini bahaya sekali ini, mau ga kita perbaiki service yang seperti ini. karena sebenarnya uang service yang justru lebih tinggi, kadang-kadang uang service malah lebih tinggi dari gaji pokok. Kita ga boleh lenggang-lenggang kita harus peka, misal disana da yang harus tambah *sharing room* nih, atau gimana. Kita juga harus memperhatikan para pesaing-pesaing kita meskipun kita sudah menang di kota. Itu yang di Ambarukmo sana dia memang tidak dekat dari malioboro, tapi dia menyediakan bis *free* untuk nganter ke malioboro, nah. Menengok itu harus kita tingkatkan lagi.

Penulis : Untuk melihat pesaing itu yang gimana pak?

Pak Iskandar : Kita yang se bintang itu ya, Santika, terus sebelahnya itu Novotel, Ambarukmo, yang dekat sini yaitu Santika, Novotel, Ibis, dia bukan pesaing karena tidak punya ruang meeting yang banyak, dia cuma jadi tempat tinggal aja. Karena kia hotel *convention* ya, bukan hotel bisnis. Jadi *convention* yang diutamakan.

Penulis : Convention itu yang gimana pak?

Pak Iskandar : Ya, yang *meeting-meeting*, jadi kalau ada pertemuan lembaga pendidikan, kebudayaan, pada *meeting* di Jogja, kita tarik untuk disini, kita punya 19 ruang meeting. Dari kapasitas 500 sampai yang 10 orang. Biasanya *meeting* itu kan kelompok-kelompok. Kita kelebihanannya di situ, di MICE. *Meeting, Incentif, Convention, Exhibition*. Sekarang pada ikut-ikutan itu yang pake MICE, kenapa kita ambil yang MICE? Karena disitu ada makan, tidur ada disitu, semuanya. Kalau dari Agoda itu kan cuma *room* dan *breakfast* aja. Kita harus pintar lihat kondisi dan cari travel agennya, kalau bulan puasa berarti kita gencar lihat OTE nya yang cocok siapa. Karena puasa jarang yang pada *meeting*, kalau orang asing lebih pada *traveling*. Jadi *mappingnya* harus pas itu.

Penulis : Jadi nanti harus ngeluarin promo gitu ya pak, yang berkaitan sama momen yang pas?

Pak Iskandar : Nah iya, harus itu. Brosur, pamflet, flyer, itu kita harus kreatif mba. Kalau engga kita kalah. Seperti kita mengadakan kampung jogja, *dinner* yang semua bisa dimakan Cuma 99.000 itu, dari sate klathak ada, seafood, macam-macam lah. Makanan kampung tadi dengan suasana hotel

Penulis : Itu tadi berbicara mengenai peringkat hotel itu, Ina Garuda peringkat berapa pak?

Pak Iskandar : Itu kita bagus juga engga, ya *middle* lah. Jadi antara mendekati bagus tapi belum pernah turun, belum ada yang sampe jelek banget itu, itu kita jaga.

- Penulis : Ina Garuda itu kan hotelnya udah bagus ya pak, hotel bintang 4, itu strategi universal yang digunakan hotelnya itu apa pak?
- Pak Iskandar : Secara umum itu kita pertama harus kedekatan dengan tamunya, *greeting* dengan nama tamu yang sudah *booking* itu jadi kita harus hafal, dari yang security itu harus “*good morning Mr. John*” gitu harus hafal, apalagi kalau orang Indonesia harus betul-betul hafal. Jadi kaya merasa di rumah sendiri, terus pas *check in* kita perhatikan tanggal ulang tahunnya. Kalau ada yang ulang tahun kita kirim dan kalau pasangan suami istri yang suaminya ulang tahun kita *calling* istrinya untuk minta izin suaminya dikerjai sedikit boleh ga? Gapapa gitu biasanya *hahaha* kalau siram-siram engga beranilah, tapi ya dikerjai suruh bayar gitu. Jadi berasa di keluarga sendiri. Jadi lebih ke pelayanan prima gitu kita katakan, kita ciptakan suasana seperti di rumah sendiri. Harus ikhlas gitu kerjanya. Mau yang datang musuh, semusuh apapun harus disapa aja. Harus murah senyum. Kita liat aja di *receptionis* pas tamu datang berdiri ga, kan pas lagi rame banyak yang antri ada yang dilayani gitu loh. Kita harus saling bahu membahu, yang employee kalau melihat banyak antri dia harus berdiri ambikan *welcome drink*. Dari pada nunggu pelayanan lama, minum dulu pak, jadi dia ga merasa *menenge wae*. Ada yang peduli lah, dan penilaian dari visitorpun akan meningkat. Padahal karena hal-hal kecil, dari pesawat capek, kita ambikan handuk hangat, jadi bisa lap-lap-lap, tas dibawain.
- Penulis : Kalau strategi dasarnya apa pak? Misal *differensiasi, focus, low cost*?
- Pak Iskandar : Kita biasanya lebih ke fokus. Kita tidak gampang, service harus betul-betul misal, hari ini beberapa orang tamu harus dikenali dari level atas sampai ke tukang cabut rumput harus hafal nama tamu. Jadi dia merasa dikenali lah.
- Penulis : Tapi kalau *low cost* nya ada ya pak ya? untuk memangkas dana atau biaya gitu.
- Pak Iskandar : Dengan adanya kita fokus pada pelayanan tamu itu, akan menciptakan *low cost* itu sendiri. Jadi tamunya yang tadinya *complain* minta macem-macam, karena sudah dilayani dengan baik air putih di kamar pun ga papalah. Jadi ada kekurangan sedikit, misal gulanya harusnya ada 2 atau 3 itu ga akan *complain*. Karena kalau pelayanan bagus tamu ga akan rended minta-minta yang lain. Tapi kalau pelayanan jelek, ini pak kurang, tolong dilengkapi gitu.
- Penulis : Kalau gimana cara Ina Garuda itu merumuskan strateginya itu gimana pak?
- Pak Iskandar : Ya kalau kita berhasil, tamu itu bisa *repeat. Repeating guest*, mengulang datang. Langganan, itu nanti dari historynya keliatan. Dengan adanya itu semua reverbasinya itu harus info. Gimana caranya itu dia besok kembali lagi, jadi udah harus saling info.

- Penulis : Terus kalau masalah strateginya itu, kan nanti strategi perusahaan nanti diturunkan ke strategi SDM nya, baru ke fungsi-fungsi lain, kaya strategi rekrutennya, dan saya kan sekarang ini fokus ke strategi rekrutmennya. Itu strategi rekrutmennya itu berkaitan sama strategi SDM dan perusahaannya itu ga pak? Berkesinambungan atau gimana pak?
- Pak Iskandar : Itu rekrutmen itu harus mbak, kita mencari orang itu harus berpengalaman di bidang per hotelan. Nah kita biasanya memberi kesempatan pada yang sudah pernah *training* disini. Jadi mereka sudah paham, paling untuk pendalamannya, itu lebih mudah dari pada kita harus cari orang baru. jadi untuk strateginya itu emang ngambil dari orang-orang yang pernah bekerja disini, bisa dari yang *training*, OJT ataupun *visiting*. Jadi ambil orang yang pernah disini.
- Penulis : Itu yang visitor juga bisa pak?
- Pak Iskandar : Iya setidaknya dia sudah tau bagaimana disini, ada bisa di *house keeping* atau mana gitu. Lebih baik dibandingkan orang baru yang datang terus “saya mau ngelamar” gitu kan. apa itu *kitchen*, *house keeping* ga tau. Paling engga ga terlalu awam banget, kalau sudah pernah kesini. Jadi itu terkait juga dengan low cost dan focus tadi.
- Penulis : Kalau rekrutmen keluar itu ada ga pak? Kan disini lebih banyak rekrutmen internal gitu kan ya pak, kalau ambil dari luar gitu ada ga pak?
- Pak Iskandar : Kalau yang dari luarnya itu kita sesama grup. Kan punya Semarang, Surabaya, Jakarta, Medan atau Bali nanti bilang *aku nduwe ee.. pimpinan yang bagus*, kalau misal ada yang membutuhkan nanti pindah sini dulu nanti sana ada yang naik. Kan gitu biar nanti yang bawahnya bisa naik, kaya rotasi dipindah-pindah harus mau biasanya. Saya pun kalau dipindah ke Papua yang jauh itu saya harus mau, kalau ga mau ya saya disini dengan gaji yang sama. Kalau promosi kan biasanya nambah.
- Penulis : Tapi kalau dipindah itu biasanya di posisi yang sama atau?
- Pak Iskandar : Biasanya lebih tinggi. Artinya lebih tinggi itu disini saya manajer di bintang 3, kalau pindah saya jadi manajer di bintang 4. Atau disini saya manajer bintang 4, kalau pindah saya ke bintang 5. Jadi gred nya yang naik.
- Penulis : Tapi kalau naik jabatan di hotel yang lain bisa ga pak?
- Pak Iskandar : Bisa tapi ya kita keluar dari sini dulu *to*. Dari sini dulunya, terus kalau bagus mungkin di tarik untuk pindah.
- Penulis : Itu bisa ke hotel yang bukan satu grup?
- Pak Iskandar : Ga bisa, harus hotel yang satu grup. Naik jabatannya bisa dari promosi, statis dan *downgread* juga ada. Kalau kualitasnya jelek, buang aja jauh sana gitu.
- Penulis : Kalau diturunin jabatannya dalam Ina Garuda juga ada ga pak?

- Pak Iskandar : Kalau dalam satu hotel ga ada iasanya dipindah dari hotel bintang 4 ke bintang 3. Lebih ke perusahaan yang rendah bintangnya, tapi di posisi yang sama, biasanya yang pindah ke luar kota, keluar Jawa gitu biasanya level manajer. Kalau chief itu biasanya didalam.
- Penulis : Kalau yang merumuskan strategi perekrutan itu biasanya siapa pak?
- Pak Iskandar : Kalau strategi itu yang merumuskan datanya dari HRD sana ya. Kan kita kadang-kadang butuh, supervisor atau apa, lapor ke HRD, nanti sudah ada orangnya suruh masuk ke *marketing* nanti saya tes. Jadi ada bagiannya sendiri yaitu melalui HRD dulu. Jadi bukan tiap departemen butuh terus cari orang sendiri itu bukan, tetap melalui HRD dulu.
- Penulis : Jadi tiap departemen butuh dengan spesifikasi apa, disampaikan ke HRD ya pak?
- Pak Iskandar : Iya kalau spesifikasi dari kita, nanti HRD yang carikan. Nanti kita yang tes. Yang tes bukan HRD karena kan dia ga tau nanti. Seleksi awal di HRD dan terakhir ke marketing, kalau cocok *yo wes* masuk. Kalau udah urusan kontrak ya HRD lagi.
- Penulis : Tapi kalau kaya gitu nanti HRD tiap hotel perlu lapor pusat atau cukup dari HRD sini aja?
- Pak Iskandar : Ya itu, kalau dari *chief* dibawah HRD sini aja bisa tapi kalau udah yang atas-atas harus lapor pusat.
- Penulis : Kalau disini ada kebutuhan yang di food and beverage yang bukan manajerial itu langsung bisa nyari dan masukin ga pak?
- Pak Iskandar : Itu bisa disini, tapi harus lewat FB nya sini dulu, tapi ga harus lapor pusat.
- Penulis : Kalau sekelas supervisor pak?
- Pak Iskandar : Disini aja, per hotel.
- Penulis : Untuk manajer nanti dari kantor pusat yang nyariin atau HRD hotel juga pak?
- Pak Iskandar : Dari kantor pusat. Kan dia sudah melihat unit yang kurang, misal di Bali *ketok e* kurang yaudah dilihat unit lain yang berpotensi. Jadi pusat yang menentukan, kita disini memberi informasi aja tentang sini si A, si B, si C, monggo dipilih yang mana.
- Penulis : Berarti tetap kasih rekomendasi orang-orang yang kompeten ya pak?
- Pak Iskandar : Iya karena orang-orang pusat ga tau kesehariannya gimana *to*.
- Penulis : Jadi manajer disini diambil dari orang sini juga pak? Bukan dari atas gitu ya?
- Pak Iskandar : Bisa jadi dari pusat sudah ada terus dimasukan kesini, ya karena kita ada direksi ya jadi bebas. Karena tanggungannya ke direksi. Dari level

- manajer kalau meeka yang menentukan boleh pusat menentukan. Kita ga bisa apa-apa lagi.
- Penulis : itu kapan pak? Kapan yang diangkat jadi manajer itu orang sini dan kapan pula manajer itu yang dari pusat?
- Pak Iskandar : Nah, kalau yang disini sebetulnya pengen ngangkat si A ya. Tapi kalau dipandangan direksi ada yang lebih penting lagi di departemen lain yang harus dimasukan disini, atau di change dulu. Jadi bebas manajer mau diambil dari dalam grup sendiri boleh pula temen-temennya direksi bisa jadi *hahah* kan kita ga boleh protes kan anak buah.
- Penulis : Berarti yang merumuskan selain manajer itu HRD dan yang level manajerial itu direksi. Tetap bersama HRD juga tau direksi saja pak?
- Pak Iskandar : Direksi saja, karena mereka sudah melihat dari GM nya masing-masing.
- Penulis : Kalau rekrutmen yang buka lowongan di share ke pubik itu ada ga pak?
- Pak Iskandar : Kita ga pernah seperti itu. Jadi kita mayoritas dari kawasan dan dalam sendiri. Kita jeli yang ketemu terus, lebih ke perekrutan internal. Jarang kita lowongannya dari media, tapi pernah yang level pusat. Kadang kita ga tau ada lowongan di Ina Gruda karena itu yang bikin dari pusat, direksi. Melalui media massa tapi direksi yang buka, di internet. Kalau disini belum ada woro-woro di internet atau website.
- Penulis : Kalau perekrutan yang internal tadi kurang berkompeten sumber lain ada pak?
- Pak Iskandar : Sumber lain mungkin yang dekat-dekat sini. Dari sekolah-sekolah pariwisata, paling engga dia sudah paham lah bagian-bagian hotel, jadi kita tinggal memoles, ga perlu ajarkan dari 0.
- Penulis : Berarti HRD lebih ke pendekatan personal dari pada buka lowongan ya pak?
- Pak Iskandar : Ya betul.
- Penulis : Berarti di sasar langsung gitu atau gimana pak?
- Pak Iskandar : Kita biasanya minta rekomendasi dari dosennya, mahasiswa yang *capable* yang mana? Coba ini dipanggil untuk magang dulu, kita lihat dulu kerjanya gimana.
- Penulis : Jadi setelah direkomendasikan hars tetap magang dulu ya pak? Ga bisa langsung?
- Pak Iskandar : Iya harus magang dulu, ga bisa langsung.
- Penulis : Kalau yang rekrutmennya kan saat dibutuhkan pak. Kalau untuk merumuskan strategi nya itu kapan pak?
- Pak Iskandar : Ya, perumusannya itu dilakukan dalam kondisi, rumus sudah ditentukan dari sana ya. Seperti 1:2, 2:1 itu kalau sudah mencukupi, itu

segera dia intern ya itu punya mu kurang. Jadi *ee..* rumusan yang seperti itu sudah ada di HRD untuk leve 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*. sekian 2021 ada 9 orang yang kurang di bagian apa gitu. Nanti Mappingnya itu HRD yang buat.

- Penulis : Itu mappingnya dibuat pertahun atau jangka panjang sekalian pak?
- Pak Iskandar : Per tahun biasanya itu kiah sudah punya.
- Penulis : Sekarang lebih banyak yang kontrak ya pak, karena belum banyak yang pensiun.
- Pak Iskandar : Iya karena lebih efisien juga dengan kontrak.
- Penulis : Kalau yang kontrak kenapa dikatakan lebih efisien pak?
- Pak Iskandar : Karena kalau kontrak kan ga dapat tunjangan perumahan, jadi ya lumayan lah gitu. Kerjanya sama 8 jam. Cuman kalau kita sudah bagus 2 tahun ga dikontrak kita bisa kena salah dengan disnaker. Misal sudah 2 tahun dikontrak ga di angkat jadi tetap. Itu bisa dilaporkan ke disnaker. Tapi biasanya kita jeli, jadi setelah 2 tahun kita cut, bulan depan daftar lagi ya mas, gitu. Untuk menghindari disnaker dan outsearching gitu ya kan.
- Penulis : Berarti itu masuknya ke outsourcing ya pak?
- Pak Iskandar : Ya bisa dikatakan *outsourcing* atau kontrak lah.
- Penulis : Kalau yang kontrak itu bisa dari anak-anak OJT atau gimana pak?
- Pak Iskandar : Bisa, atau dari sekolah-sekolah yang pernah magang. Karena kalau yang magang Cuma 3 bulan itu kita catat. Kalau sudah lulus nanti kita panggil, mau ga nanti jadi kontrak atau honorere, seperti itu. Atau kontrak tidak tetap. Per datang aja gitu, pas rame baru dipanggil. Kita harus banyak channel ya, kita banyak berhubungan sama stipram sama sekolah-sekolah pariwisata lah. Jadi bisa dapat *casual*. Misal buat 3 hari.
- Penulis : Kalau *training* itu kan pengetahuannya lebih minim pak, bukannya itu lebih ribet pak?
- Pak Iskandar : Makanya kita, diawal kita ambil orang yang *background* nya dari pariwisata. Kalau yang ribet-ribet sebelum dia terjun kita fasilitasi kita thrill dulu. Dan kita tuntut dia dekat dengan senior yang disini. Makanya kita cari yang dari pariwisata biar ga ribet.
- Penulis : Kesulitannya apa pak ketika terima anak-anak yang OJT itu.
- Pak Iskandar : Selama anak-anak OJT itu sesuai dengan ketentuan kita, itu dia akan membantu kita sangat besar sekali. Karena hanya dengan bayaran 100.000 dia bisa memberikan kita puluhan juta *to*. kita kan Cuma kasih uang sanga sebanyak itu.



- Penulis : Jadi meskipun ga jadi karyawan disini, Ina Grauda tetap dapat untung ya pak?
- Pak Iskandar : Tentu, tatap dapat untung. Karena dia sudah kerja berbulan-bulan, kita hanya kasih uang sanga sama makan.
- Penulis : Ada ga pak, perumusan strategi untuk internal aja atau perekrutan secara eksternal itu, ada ga pak?
- Pak Iskandar : Engga, kita internal semua. Kita belum berani mengadakan yang eksternal, kalau belum melihat *capable* nya masing-masing. Atau malah bisa aja dia mencuri database.
- Penulis : Nah ada pula saya dapat informasi dari Pak Fajar gitu, anak-anak yang training disini tuh hanya transisi untuk akhirnya jadi pramugari gitu ya pak?
- Pak Iskandar : *Ee..* kalau dia jadi pramugari itu ya ga masalah ya. Karena itu beda. Kita perhotelan itu pramugari. Yang dikerjakan beda. Yang kita sakit itu adalah yang dikerjakan sama, sama-sama hotelnya. Dia tau, *oo..* Ina Garuda punya *blue print* dan iconnya seperti ini, akan kita lakukan yang sama. Itu yang kita kecewa. Kalau pramugari itu ga masalah, monggo itu malah saya seneng, jadi ilmu yang didapatkan disini bisa ditempatkan disana. Yang berhubungan dengandatabase kita yang harus berhati-hati ya.
- Penulis : Tapi pernah ada pak yang seperti itu?
- Pak Iskandar : Selama ini tidak ada tapi mahasiswa aja yang menanyakan *ee..* perusahaan dikita. Tapi kita ga bisa *share* karena itu strategi perusahaan, malah rahasia perusahaan. Yang bisa di *share* Cuma yang ada di *annual report*.
- Penulis : Terus kalau perekrutan itu ada yang ambil dari agen tenaga kerja gitu ga pak? Kaya misal, butuh karyawan ini.
- Pak Iskandar : Iya itu yang kaya *outsorcing* itu. Biasanya dibagian *secutiry* itu.
- Penulis : Tapi kalau di karyawan intinya?
- Pak Iskandar : Jarang. Karena agen itu biasanya ga punya lebih banyak darimkita. Agen itu biasanya lebih menyediakan untuk *security*, *cleaning*, *gardener*. Bukan dibagian bisnis gitu ga punya. Kalau marketing itu lebih ke HRD.
- Penulis : Kalau tingkat manajer itu juga bukan dari agen ya pak? Lebih ke yang dari pusat.
- Pak Iskandar : Ya, bukan dari agen. Tapi kalau misal ada anak dari dalam sini yang kelihatannya bagus ya kita usulkan ke GM. Biar dinaikan lagi. Ga pernah ambil dari agen.

- Penulis : Kalau yang bertanggung jawab di masing-masing level strategi itu siapa pak? Kan ada strategi perusahaan, strategi SDM, marketing finace dan lain-lain itu gimana pak?
- Pak Iskandar : Ya masing-masing departemen itu kan ada manajernya. Jadi yang tanggung jawab atas meua anak buahnya apa yang dibutuhkan itu manajernya namun kalau dibutuhkan SDM itu lapor ke HRD.
- Penulis : Kalau yang bertanggung jawab di level perusahaan siapa pak?
- Pak Iskandar :GM. General Manajer. Untuk rekrutmennya akan ada rapat khusus antara GM dengan level eksekutif untuk menentukan posisi dari level *chief* dan manajer.
- Penulis : Kalau untuk marketing itu ada tingkatan-tingkatannya lagi pak?
- Pak Iskandar : Ada, dari basic, supervosor sama manajer. Semuanya ada. Untuk yang sekarang super visor aja khusus di marketing. Kalau yang lainnya ada basic gitu. Kan pemasukan hotel ya juga tergantung ama marketing mba. Kita kau rame gitu orang *sueneng hati nya mba* begitu tapi kalau ga ada orang wah ini gimana tugas marketingnya. Marketingnya tidur nih. Saya kupingnya wii mending saya makan diluar aja sendiri gitu mas. Soalnya kalau penjualannya menurun berarti kan servicenya juga turun, harusnyakan kita biasanya makan rame-rame mas *hahaha*.
- Penulis : Kalau sepi berdampakke semua gitu ya pak?
- Pak Iskandar : Iya. Berdampak ke semua, kalau sepi yang kena pasti marketing. Marketingnya tidur *ki*, marketingnya males, kok *sales* nya gitu males jualan wah. Nah, kalau lagi banyak tamu ga ada yang beri selamat. Kalau misal adarewardnya 10% dari penjualan untuk marketing *waaah sugih kabeh* kita orang marketing, tiap bulan bisa beli mobil. Tapi itu karena sudah tugasnya marketing *yo wes*. Memang senang bisa jalan-jalan ke Jakarta, Surabaya, cari tamu sampai kesitu, diagendakan tiap bulan harus keluar. Tiap hari harus keluar dalam kota sendiri, dan tiap bulan ke Jakarta Surabaya, Bandung, kita lihat bagaimana kondisinya, misal bulan Maret sudah mulai banyak meeting berarti kita ke Jakarta ke kementerian-kementerian, BUMN, kemendikbud, perikanan, semuanya kita datsngin, karena agenda meeting mereka ke Jogja itu pasti ada. Kita harus jeli, kapan waktunya. Tapi itu yang ke Jakarta ga Ina Garuda semua, dari Ibis dari mana-mana semuanya pada ke Jakarta. *Hahah* kadang di ruang tamu ketemu sama dari Ambarukom, kita persentasi disana. Bagus-bagusan, harga dan negosiasi. Bisa harganya di atur, dijemput di bandara dan survey kamar dulu.
- Penulis : Kapan ya pak, HRD memang merumuskan sendiri dan kapan ditentukan oleh direksi, GM dan eksekutif?
- Pak Iskandar : Biasanya, kalau yang sendiri itu dari masing-masing departemen, tapi karena ini menyangkut yang kosong itu banyak baru yang eksekutif ngumpul.

- Penulis : Tapi nanti itu peran HRD apa pak, setelah dirumuskan oleh direksi?
- Pak Iskandar : Sudah di tok gitu, HRD kan ngasih mematakan tapi untuk keputusan tetap GM dan eksekutif.
- Penulis : Kalau yang terlibat ke perumusan strateginya itu siapa aja pak?
- Pak Iskandar : Para eksekutif. Marketing, Engineering, HRD sendiri, FB dan GM. Manajer-manajernya aja untuk menentukan mana yang perlu ditambah dipindah gitu. Tapi itu akan merumuskan semuanya, bukan hanya tentang perekrutan.
- Penulis : Kalau strategi mulai dari pendek, menengah panjang gitu ada ga pak?
- Pak Iskandar : Kita biasanya orang itu sudah dipindah kesana kita lihat 3 bulan mba. Kalau 3 bulan bagus baru bisa diperpanjang lagi. Istilahnya familisasi, kalau familisasinya bagus baru diperpanjang lagi. Kalau memang 6 bulan bagus, gimana departemen cocok, baru dibikin kontrak. *Tak* buat dsitu, di marketing, misalnya. Nanti dibuatkan suratnya, karyawan lama FB, karyawan baru marketing. Jadi kita lihat dulu cara kerjanya. Gaji sama sebelum ada surat.
- Penulis : Kalau SOP dari pusat tentang perekrutan gitu ada pak?
- Pak Iskandar : SOP semua memang dari pusat. Jadi semua ditentukan SOP nya seperti apa, baru nanti kita bisa milah-milah, oh ini pas, tapi kita tetap lapor sama pusat. Jadi tetap ada penyesuaian. Nantikan *ee..* kalau gajinya bertambah kan pusat bingung kalau tidak dilaporkan, uangkan dari pusat semua. Gaji juga dari pusat, ini ung apa ini. jadi kalau udah dilaporkan kan enak.
- Penulis : Kalau perekrutan itu ada gapak? Kebijakan pusat untuk level apa gitu syaratnya gini gini,
- Pak Iskandar : Ada di tentukan, ya tapi sesuai level tadi, kalau SOP chief keatas itu dari pusat tapi kalau chief ke bawah itu ya dari kita sendiri. Ketentuan untuk yang dibawah chief tetap dari HRD nya.
- Penulis : Kalau In Garuda ini tergabung di grup ya pak?
- Pak Iskandar : Iya kalau kita ini tergabung di HIN. Hotel Indonesia Nato. Masing-masing anu kan punya unitnya sendiri juga kalau dulu kita Ina Garuda sekarang kita udah jadi Grand Ina Malioboro. Garudanya *diilangin wae*. Udah gapake garuda lagi *hahaha*. Direksinya yang pingin, karena kita dekat malioboro. Kita ganti karena direksi yang minta. Logonya juga sudah diganti.
- Penulis : Kalau yang perlu dipersiapkan untuk proses perekrutan itu apa aja pak?
- Pak Iskandar : yang perlu dipersiapkan seperti ya persyaratan-persyaratan itu ya, kalau dari dalam yang dibutuhkan apa, kalau house keeping itu benar-benar harus kosong, dan yang kedua yang dibidik yang mana, mau sarjana pariwisata, sarjana umum, atau sarjana ekonomi, atau *accounting*. Nanti

dilihat kebutuhannya. Kalau yang kosong accounting ya kita cari sarjana accounting , dari pada nanti bingung.

- Penulis : Kalau perencanaan kebutuhan SDM dan pemetaannya itu gimana?
- Pak Iskandar : Kita sebetulnya mudah kalau untuk perencanaan SDM istilahnya dari HRD kan sudah tau ya, tahun ini akan ada berapa orang yang akan pensiun ada yang pindah kesana, itu sudah harus dimapping semua, jika sudah pasti baru dia tentukan perekrutan mau ngisi dari dalam sendiri atau dari departemen yang lain untuk mengganti itu. Harus berani lah misal orang marketing bisa ga pegang *house keeping*.
- Penulis : Untuk perekrutan, itu berarti rencananya nanti yang merumuskan HRD dan melaksanakan juga HRD ya pak?
- Pak Iskandar : HRD, iya.
- Penulis : Tapi nanti dikonsulkan lagi ke departeen yang membutuhkan.
- Pak Iskandar : Iya.
- Penulis : Ohya pak, kalau nanti banayk yang pensiun kan itu karyawan tetapnya pada naik-naik semua, terus nanti yangkontrak akan diangkat jadi karywan tetap atau gimana?
- Pak Iskandar : Nah itu nanti dilihat dulu kondisinya, tergantung kemampuan perusahaan kalau memang mampu diangkat, tapi kalau engga ya suruh berhenti dulu nanti dikontrak lagi. Itu pun kalau orangnya mau, kalau ga mau ya kita *gembling*. Jadi kacau kadang-kadang. Kita harus panda mengambil keputusan, ini masuk strategi perekrutan juga untuk kontrak ini. Kadang kita melepas *eman-eman* tapi kalau kita angkat jadi karyawan tetap ada tambahan beban perusahaan. Kalau tetap dikontrak nanti jangan sampai menyalahi aturan disnaker.
- Penulis : Terus sistem kontrak itu udah mulai dari kapan pak?
- Pak Iskandar : Dari awal dia masuk, kita lihat dia bagus, kita kontrak ajalah. Dari pada istilahnya honorer, kalau dia keluar kurang dari 2 tahun nanti ada yang harus dia kembalikan.
- Penulis : Tapi emang dari dulu di Ina Garuda sistemnya kontrak atau baru memberlakukan kontrak ini tahun berapa gitu pak?
- Pak Iskandar : Setelah ganti beberapa kali direksi itu, setelah digaakan efisiensi-efisiensi itu ya. Maunya direksi yang sekarang seperti itu. Efisiensi, jadi pemangkasan biaya makanya di kontrak, kontrak aja.
- Penulis : Pergantian direksinya ini kapan ya pak?
- Pak Iskandar : 5 tahun sekali.
- Penulis : Yang ini udah berapa tahun pak
- Pak Iskandar : Ini 4 tahun

- Penulis : Direksi yang dulu juga sudah menerapkan sistem kontrak-kontrak ini atau baru yang ini pak?
- Pak Iskandar : Dulu engga, baru yang kali ini. Kalau yang dulu, ditetapkan aja ditetapkan aja gitu.
- Penulis : Kalau yang datang melamar tapi padahal ga buka rekrutmen itu ada ga pak?
- Pak Iskandar : Ada banyak. Biasanya nanti kita pas *parttime* aja di *calling*. Tapi sebelum turun kita *training* dulu sorenya. Itu termasuk yang membantu kita juga pas sedang ramai atau ada *dinner* besar. Tapi tidak untuk di kontrak juga.
- Penulis : Kalau peran Ina Garuda dalam implementasi perekrutannya itu gimana pak?
- Pak Iskandar : Implementasinya, kita kan khusus di Grand Ina Malioboro itu ya lumayan juga, hasilnya lumayan dari pada hotel yang dari mana-mana.
- Penulis : Kalau tahapan rekrutmennya apa aja pak?
- Pak Iskandar : Kita ada tes wawancara, tes tertulis, psikotes, tes pelayanan.
- Penulis : Kalau untuk menginfokan ada lowongan itu apakah menemui sekolahan atau menemui anaknya langsung atau gimana pak?
- Pak Iskandar : Biasanya sekolahan kita, biasanya ISTIPRAM. Mana anak yang mau ikut magang atau bekerja disini, atau honorer gitu. Sekolah biasanya yang memilhkan.
- Penulis : Tapi nanti mereka tetap ngirimin lamaran gitu ya?
- Pak Iskandar : 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.
- Penulis : Kalau keterkaitan biaya anggaran sama biaya rekrutmennya gimana pak?
- Pak Iskandar : Itu semua sudah dimasukan dalam anggaran khusus rekrutmen sendiri mba, biaya pendidikan, biayanya itu sudah. Kalau engga kan nanti bingung beban yang ini masuk kemana, soalnya tiap tahun juga ada yang pensiun kan. jadi banyak itu, pertahun anggarannya.
- Penulis : Itu nanti anggarannya masuk ke SDM terus nanti terserah mau dibagi-bagi kemana atau gimana pak?
- Pak Iskandar : SDM ada khusus sendiri, nanti dibagi-bagi training, rekrutmen, yang pendidikan. Ini maksudnya kan yang olahan ini. Misal ada kursus MC, marketing ya itu kita biyai. Tapi itu ada aturannya.
- Penulis : Itu untuk SOP yang dari pusat, tetap ngikutin yang dari pusat atau ada aturan dari pemerintah dan lain-lain gitu pak?

- Pak Iskandar : *Ee..* itu karena kita masuk BUMN juga ya, pasti ada aturan dari pemerintah. Misal dari KPK untuk Ina Garuda jangan sampai ada gratifikasi.
- Penulis : Itu gimana itu pak?
- Pak Iskandar : Istilahnya tamu datang kesini terus beri hadiah, itu ga boleh. Kalau misal kita beri *compliment* setelah nginap disini kan gapapa, tapi kalau kita ngasih barang ke rumahnya dan yang kaya gitu kan ga boleh. Bahkan kasih 1 kaos aja itu namanya gratifikasi, bisa kena. *Compliment* ga usah bayar gapapa.
- Penulis : Kalau aturan pemerintah yang menyebabkan perubahan kebijakan perekrutan itu ada ga pak?
- Pak Iskandar : Sementara, untuk merubah kebijakan perekrutan itu ya kita ga boleh merekrut selama itu mengganggu biaya. Larinya ke *biayaaa* terus.
- Penulis : Berarti *low cost* tadi ya pak?
- Pak Iskandar : Iya *low cost* dikaitkan dengan *multy talent* itu.
- Penulis : kalau yang dari magang itu tadi pak, kalau yang sebelumnya langsung ke karyawan ini atau gimana pak?
- Pak Iskandar : Magang misal dari FB, 3 bulan. Itu nanti kita lihat dari karyawan GB, misal yang magang dari SMK mana, bagus ga. Kalau bagus nanti diajak ke *event* kalau nanti kerjanya bagus ga terlalu *rese*. Monggo nanti baru bisa dikontrak. Istilahnya kita sudah punya nama lah, jadi bisa saja suatu saat dipanggil.
- Penulis : Kalau cerita tentang pengalaman nih pak, bapak dulu tau ada rekrutmen disini itu gimana pak?
- Pak Iskandar : Kalau hotel pertama iyaa, ada rekrutmen besar-besaran. Semua dibutuhkan, dari *marketing*, *engineering*, *house keeping*, *accounting*, nanti ada soal macem-macem tentang *marketing*, *house keeping* dan lain-lain, itu kan baru bisa dilihat ini cocoknya dimana, dan dari sarjana-sarjananya kan juga bisa dilihat. Ini dari mana.
- Penulis : Dulu bapak tau info itu dari mana? Dari temen?
- Pak Iskandar : Saya dulu dari koran. Karena dibuka baru disini, jadi saya coba melamar, banyak sekali yang melamar. Banayak dulu tesnya, ada tes bahasa, saya kebetulan dulu bisa bahasa Prancis. Lah yang ngetest aja ga bisa bahasa Prancis jadi saya ngomong sama dia “cukup cukup cukup” gitu, nah itu kelebihan saya disitu, bisa dua bahasa, Inggris dan Prancis. *Tak ngoceh-ngoceh wae* terus waktu itu. Keunggulan itu bener.
- Penulis : Kalau yang membuat tertarik buat daftar disini itu dulu apa pak?
- Pak Iskandar : Dulukan gedungnya tinggi, ruangnya ber AC, waah gagah berdasi, *bajune sak kayange* hahaha, tapi ternyata gaji besar engganya sesuai

karyawan. Waktu itu saya ga tau kalau semakin tamunya banyak gajinya banyak, tapi kalau tamunya sedikit gajinya sedikit. Jadi gajinya naik turun. Kalau sedikit tamunya mesti servicenya dikit, apalagi kalau cuma 10-20%. Jadi ay akalau gaji pokok 1 juta ya terimanya 1 juta aja, ya paling engga 1 juta seratus. Tapi kalau servicenya banyak yaa bahkan bisa sampai 3 juta. Jadi gaji pokoknya kecil yang tingginya service. Tingkat jumlah tamu yang hadir. Ini berlaku sampai sekarang dan semua perhotelan. Kalau kamu bagus ayo bikin tamu betah disini. Kalau terkenal Ina Garuda bagus pelayanan kan banyak tamu yang datang.

Penulis : Tapi kalau dulu masuknya sesuai dengan apa yang didaftarkan ga pak? Pengennya yang A, keterimanya juga di A?

Pak Iskandar : *Mm...* saya dulu mau di marketing, tapi pas pertama masuk saya dicoba dulu di *bellboy*, yang angkat-angkat barang itu. Karena kan masih awal-awal ya, terus karena komunikasi saya bagus, saya masuk *reception*, bagus disana saya dipindah ke operator dan ditarik lagi ke *reception*. Karena banyak langganan dan kenalan gitu saya ditarik ke *marketing*. Saya disini udah lumayan loh, kenapa? Karena dulu saya bekerja di asuransi. Kalau di asuransi itu bagaimana caranya menari orang untuk masuk asuransi. Kan susah, karena berhubungan dengan kematian. Kalau bapak sayang anak jadi kalau bapak meninggal kan ninggalin anak lumayan. Biasanya orang disini belum tertarik dengan asuransi, beda sama orang asing Amerika gitu, malah dia datang ke kantor untuk daftar. Dulu sampai dia ulang tahun aja tuh saya kejar mas, biar luluh terus masuk asuransi. Jadi lebih enak kalau di hotel, keliatan fisiknya, bukan jasa dan ngomongin kematian aja kayak asuransi.

Penulis : Kalau yang sekarang itu memang kita sesuai dengan keinginan kita misal saya pengen di HRD, ya langsung masuk di HRD atau saya harus di receptionis dulu?

Pak Iskandar : Ya kalau sementara ini kita condongkan ke HRD nya dulu, kegiatannya gimana. Kalau misal ada tempat yang lebih cocok maka dipindah, misal lebih cocok di PR atau apa. Tapi ga harus dari bawah. Klau misal diterimanya di level chief, terus dipindah ke supervisor itu engga.

Penulis : Kalau perekrutan antar karyawan itu ada ga pak? Misal dibutuhkan bagian ini, terus karyawan sini bawa temannya itu ada ga pak?

Pak Iskandar : Oh ga ada, tetap difokuskan dari dalam dulu untuk nik greadnya. Yang masih basic kan banyak, misal dari *house keeping* basic pasti tanya di marketing ada lowongan ga. Jadi dicari dari dalam dulu.

Penulis : Tapi kalau buat yang bantu-bantu ada lah ya pak?

Pak Iskandar : Oh kalau buat yang bantu-bantu itu tadi, yang honorer. Casual dulu. Kalau bagus kita ajukan ke kontrak. Casual itu yang belum kontrak, yang dipanggil saat butuh saja.

Penulis : Kalau untuk kontrak itu ada yang bawa temennya gitu ga pak?

- Pak Iskandar : Ga ada, Cuma yang casual aja. Soalnya untuk masuk kontrak ada tahapan harus *casual* dulu. Gabisa langsung.
- Penulis : Kalau anaknya siapa gitu bisa ga pak? Misal bapak, anaknya mau kerja disini bisa ga pak?
- Pak Iskandar : Kalau dulu bisa, sekarang udah ga bisa. Ada direksi. Tapi tetap lewat tahapan.
- Penulis : kalau masih lewat tahapan terus bedanya sama yang lain apa pak?
- Pak Iskandar : 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.
- Penulis : kalau faktor-faktor keberhasilan dan penghambat keberhasilan rekrutmen itu apa aja pak?
- Pak Iskandar : Kalau keberhasilan ya dari dia sendiri ya, dari karyawan yang kita rekrut kalau bagus ya berhasil ya. Tapi kalau dari awalnya aja udah jelek, mulai dari jam 8 tapi masuknya jam 9, alasannya kesiangan itu kan awalan yang tidak bagus. Dengan alasan apapun sih ya kecuali alasan kematian, tapi kalau hanya kemana gitu kan berarti tidak bisa memange dirinya sendiri.
- Penulis : Terus kalau ukuran yang berhasil itu dari anak-anak training atau yang bagus itu malah dari anak-anak luar itu gimana pak?
- Pak Iskandar : Kalau selama ini mengenai sukses dan tidaknya itu bukan masalah dari dalam atau luarnya. Tapi memang dari anak itu sendiri, karena ini berhubungan dengan service, pelayanan. Kalau sekolah manapun bagus tapi tidak merasa memiliki disini, itu tetap kurang bagus. Jadi ya itu berasal dari anaknya sendiri. Kalau masalah pengalamannya kurang kan disini dia bisa memupuk pengalamannya sendiri. Banyak anaknya yang biasa-biasa saja tapi disini mau belajar, suka bertanya, ini gimana mas *gini-gini-gini*, ada keinginan berkembang ini ya lebih baik. Jadi ukurannya dari orangnya sendiri, tidak bergantung sekolahnya dimana gitu.
- Penulis : Kalau alat untuk mengukur keberhasilan itu apa pak?
- Pak Iskandar : Itu *ee..* dilihat dari seberapa betah dia disini mba. Ada yang hanya 3 bulanterus pindaj disini gaji tidak banyak, tapi orang pada betah disini, lingkungan kali ya kekeluargaan disini bagus.
- Penulis : Kalau evaluasi dari perekrutan sendiri ada ga pak?
- Pak Iskandar : *Ee..* biasanya kita adakan pas kita lagi butuh aja itu mba. Dari 3 bulan bertahap dievaluasi dari hasil perekrutan, gimana, kemudian 3 bulan lagi, sampai setahun. Jadi berkala tiap 3 bulan sekali anak yang sudah kita rekrut akan di evaluasi. Dilihat kinerja anaknya gimana?
- Penulis : terus yang mengevaluasi itu siapa aja pak nanti?



- Pak Iskandar : Semua departemen akan memberi input ke HRD.
- Penulis : kalau evaluasi dari luar tu ada pak? Dari tamu
- Pak Iskandar : Wah iya itu bagus sekali, itu ada evaluasi tolong si A ini bagus sekali, jangan sampai dia keluar dari sini. Biasanya kalau ada rekomendasi seperti itu bisa aja nanti malah diangkat, nanti GM luluh banyak tamu yang bilang kalau ada yang bagus itu bisa langsung diangkat. Malah dari tamu akan menentukan sekali.
- Penulis : Evaluasi itu per departemen atau sekalian semua departemen atau gimana pak?
- Pak Iskandar : Kalau dari dalam departemen sendiri itu ada evaluasi sendiri-sendiri, tapi yang dari tamu itu untuk semua departemen, jadi setelah ada evaluasi dari HRD baru semua departemen kasih saran kesana. Jadi evaluasi ga Cuma ada di departemen. HRD yang utamanya.
- Penulis : Jadi yang memantau penuh itu supervisornya atau HRD pak?
- Pak Iskandar : Supervisor itu kerjanya, HRD itu laporan penilaiannya ke atasan gitu.
- Penulis : Disini ada punishment juga ya pak ya? Hukuman-hukuman gitu?
- Pak Iskandar : Ya ada kalau keterlaluhan itu biasanya ada. Sampai kita keluarkan, nyuri punya tamu atau punya siapa tanpa peringatan langsung *out*. Kalau terlambat masih ditoleransi. Kita harus jujur, karena didalam kamar ada uang, perhiasan macam-macam ya. Itu kan bahaya sendiri, ada kamera, hp, makanya kita cari yang benar-benar jujur mba. Karena pasti ketahuan mba, ini yang masuk kamr ini siapa.
- Penulis : Tapi disini pernah ada pak, yang kaya gitu?
- Pak Iskandar : Disini belum ada, karena diawal sudah kita training itu, sekali kali awas! Bahaya hubungannya dengan polisi. Bahkan jika dia pernah menemukan sesuatu malah dapat hadiah dari tamu.
- Penulis : Kalau dari evaluasinya kaya gitu ada tindakan yang mengganti metode ga pak?
- Pak Iskandar : Ya langsung adatindakan, apa yang kurang. Kalau misal masalah tadi kan yang kurang kejujuran. Jadi rekrutmen besok harus kejujuran yang di cantumin.
- Penulis : Kalau sementara ini udah ada perubahan gitu ga pak, dari hasil evaluasi itu?
- Pak Iskandar : *Ee..* semua sudah tercakup semua ya, termasuk kejujuran.
- Penulis : Sebagai orang yang sudah mengalami perekrutan, menurut bapak sendiri bagaimana perekrutan disini dan yang perlu dievaluasi apa aja itu pak.

Pak Iskandar : Kita kadang harus *grooming*, ditekankan, bagaimana cara dandannya, matchingnya, dari awal kan sebetulnya keliatan, orang ini suka matching, orang ini apa adanya kan itu keliatan. Jadi harus kita *grooming* itu, jadi jangan sampai ketinggalan. Looknya gimana

Penulis : Mungkin itu aja pak, udah banyak banget. terimakasih.

Pak Iskandar : Oke. Nanti kalau ada yang kutang hubungi lagi saja.

**Narasumber Pendukung 2 : Wahyuni**

**Tanggal : 20 Februari 2018**

**Waktu : 13.00 WIB**

**Tempat : Hotel Inna Garuda Malioboro, Yogyakarta,  
Indonesia**

Penulis : Siang mba

Mba Wahyuni : Selamat Siang

Penulis : Nama saya Mahda, dari UII, jurusan manajemen angkatan tahun 2014, mau, kesempatan kali ini mau wawancara mengenai strategi rekrutmen yang ada di Inagaruda. Nah rumusan masalahnya itu yang pertama strategi rekrutmennya, yang kedua perencanaan, implementasi, sama evaluasi dari perekrutan. Mohon maaf, nama mba nya siapa?

Mba Wahyuni : Nama saya Wahyuni.

Penulis : Dari bagian apa ya mba?

Mba Wahyuni : Saya di *FB Service*.

Penulis : *FB Service* itu?

Mba Wahyuni : *Food and Beverage Service*, kan ada dua produk sama *service*. *FB Product* dan *FB Service*. Aku yang di *FB Service*.

Penulis : Itu bisa dijelaskan ga mba, gimana pekerjaannya?

Mba Wahyuni : Itu yang di *Food and beverage service* itu lebih kita lebih ke melayani, jadi kita yang menyajikannya, kalo yang *Food and Beverage product* itu jadi dia yang mengolah makanannya, kita yang menyajikannya. Jadi kita yang *stand by* lebih ke *frontliner* yang di depan, di restorannya itu, kalo yang di *Product* nya yang di *kitchen*-nya.

Penulis : Oh jadi bukan yang di dapur ya mba.

Mba Wahyuni : Bukan. Itu yang *FB Product* nya

Penulis : Ini nih mba, mungkin, mba bisa jelasin ga yang mba tau tentang rekrutmen di Ina Garuda itu seperti apa?

Mba Wahyuni : *Eeh..* kalo rekrutmen, sesuai pengalaman aja ya mba, kalo menurut saya sih disini itu lebih mementingkan yang apa, eh.. kaya alumni. Jadi yang pernah OJT atau disini magang disini, itu lebih diprioritaskan. Misal gini, ada orang baru yang daftar misal si A

daftar terus si B daftar juga, itu si B itu pernah magang atau OJT disini, itu lebih diprioritaskan karena udah pasti tau kan kinerjanya si anak itu gimana gimana. Kalo yang si A kan *bener-bener* kita kenalnya dari awal, dari nol jadi, ya tapi ya *eeh.. apa..* kebelakangnya juga dipertimbangkan itu dari *attitud* nya, terus dari *hmm..* kemampuannya terus kompetensinya, itu juga dipertimbangkan.

Penulis : Kalo misalkan ada dua orang ni mba, yang pertama udah pernah OJT disini, yang satu lagi itu pengalaman kerja banyak tapi di luar Ina Garuda itu biasanya lebih diutamakan yang disini atau gimana tuh mba?

Mba Wahyuni : Ini yang diterima ke pengangkatan atau gimana ya mba? kalo disini kan, prosesnya itu dari *casual* dulu kan mba, biasanya itu *casual* dulu, on call, dari on call kan kita bisa liat dulu gimana kinerja si anak itu. Misal nanti memang bagus, nanti dia disuruh masukin lamaran gitu, bisa ditawarkan, udah ada itu ga? misal kalo memang ada lowongan ya. Terus nanti direkrut menjadi ke *casual* tetap terus ke *casual* kontrak lalu ke *staff* kontrak. Jadi kalo misal ada yang daftar gitu ya mba, terus memang pengalamannya udah banyak, cuman itu nanti tetap *ga* bisa langsung bisa jadi *staff* mba. Harus *casual* dulu, pengalamannya seperti apapun tetap dari *casual* itu, kita kan harus tetap tau apa itu kriteria yang dibutuhkan perusahaan apa tidak. Misalnya aku daftar, terus pengalaman aku udah banyak gitu ya mba, terus aku langsung naik jadi *staff* kontrak, itu *ga* bisa si mba.

Penulis : *ooh gitu..*

Mba Wahyuni : *hee..* Prosesnya tetap dari *casual* dulu.

Penulis : jadi semua bagian pasti ada *casual*nya ya?

Mba Wahyuni : *e..* ya *ga* semua. Kkalo yang *casual* itu kebanyakan yang operasional.

Penulis : Kaya apa aja itu?

Mba Wahyuni : Operasional itu yang di HK. *House skipping* *hehehe*. Maaf pake singkatan. Kebiasaan. Di *House skipping*, FB terus di FO. *Front Office*, itu lebih banyak anak *casual*nya. Tapi kalo disini tu kebanyakan FB sama HK. Kalo yang *back office* itu ada di *accounting* soalnya kalo sini itu yang mau ke *back office* yang atasan-atasan itu kan, sini kaya naik tigtat gitu lo mba.

Penulis : Ada jenjang karirnya?

Mba Wahyuni : Iya. Ada jenjang karir sama familisasi, jadi *ga stuck* di sini terus. Jadi ada familisasi dari manajemen.

- Penulis : Kalo misalkan ada yang daftar mau langsung jadi *supervisor* harus tetap lewat tahap-tahap itu?
- Mba Wahyuni : Oh ga bisa. Kalo setau saya ya mba. Soalnya selama ini belum pernah ya mba, jadi saya ga tau persis *hehe..* tapi setau saya misal mau daftar itu mau naik di jabatan yang tinggi, meskipun dari hotel lain posisinya itu udah *supervisor* ya otomatis disini dia inginnya *supervisor* ke atas, itu kayanya ga bisa harus tetap lewat tahap itu dulu. Misal memang nanti sesuai kriteria nanti dari pihak atasan sama manajemen mengajukan ke manajemen, kemudian nanti manajemen yang akan baru mengangkat orang itu.
- Penulis : Oh gitu, berarti saya kira itu ada daftar langsung jadi *supervisor* itu, ga ada ya?
- Mba Wahyuni : Kalo itu, menurut saya, sebenarnya, itu sesuai departemennya masing-masing. Hmm kalo yang selama ini saya tau itu ya dari apa, *ee.. casual*. Soalnya dulu teman saya juga ada *sih*, dulunya dia HRD, dia keluar terus masuk ke sini jadi *casual* dulu. Tetap jadi *casual* dulu satu bagian sama saya. Jadi dia ga bisa langsung jadi *staff* gitu.
- Penulis : Kalo *casual* itu bisa nantinya naik atau tetap gitu, atau gimana mba?
- Mba Wahyuni : Kalo *casual* itu masih ada bisa naiknya mba. Itu nanti jangkanya itu pertama ya diliat dari kinerja kita ya pasti, yang kedua dari manajemennya, saya ya juga dari awalnya *casual* dulu mbak, aku *casual* dulu. Dulu itu, on call terus magang, terus *casual* tetap baru diangkat kontrak.
- Penulis : *On call* itu gimana mba?
- Mba Wahyuni : *On call* itu jadi misal, hari ini hotel *fixaxion* membutuhkan karyawan misal masuk 8 terus kapasitas tamu *full*. Otomatis untuk *handle* kurang. Itu manggil. Jadi *casual* on call itu lebih per hari
- Penulis : Jadi ga tetap gitu ya mba?
- Mba Wahyuni : iya, engga, jadi kaya *parttime* gitu loh mba. Cuma sehari, dua hari, kalo *casual* tetap itu sudah ter *rschedule*, itu nanti sama kaya karyawan cuman absennya itu 20 hari. Jadi dalam 1 bulan itu masuk 20 hari, kalo *casual* kontrak udah sama sama kaya karyawan Cuma yang membedakan fasilitas-fasilitas yang didapat aja.
- Penulis : Biasanya apa aja mba yang membedakan antara *casual* tetap dan *casual* kontrak?
- Mba wahyuni : Kalo yang *casual* tetap itu biasanya baru dapat upah aja, tapi kalo *casual* kontrak itu juga dapat hak service, jadi dia itu mendapatkan uang service juga, jadi juga dapat 5% dari service yang didapat bulan ini. Kalo yang karyawan yang kontrak sampai ke tetap itu itu

- kan, *eeh.. apa itu*, gaji pokok sama gaji *service*, kalo yang casual kontrak juga dapat *service* tapi kalo yang tetap belum
- Penulis : kalo mbanya sekarang di posisi?
- Mba Wahyuni : kalo saya posisi udah kontrak, setelah casual kontrak.
- Penulis : setelah casual kontrak jadi..
- Mba Wahyuni : Ada kontrak karyawan, iyaa.. jadi ada golongan-golongan tapi kalau sekarang casual tetap itu sudah tidak diberlakukan sih mba, biasanya kan on call terus suruh magang sama sekalian suruh masukin surat lamaran terus nanti diinterview sama HCM terus ke pengontrakan
- Penulis : Berarti kalo magang dapat kompensasi juga atau engga mba?
- Mba Wahyuni : Itu kalo magang itu dapetnya, biasanya kalo magang kan dari sekolah atau disnaker, itukan dapatnya uang transport. Nanti pembagiannya sama kaya gaji per bulan. Jadi sebulan sekali dikasi uang transport gitu. Kalo udah casual itu pembayarannya, dia masuk per hari ya dia dapat. Dia ga masuk ya dia ga kebayar. Kalo karyawan kan masuk ga masuk kebayar. Maksudnya absen liburpun tetep ikut kebayar, kehitung kalo yang casual itu ga keitung, jadi dia dapet upahnya itu pas dia absen masuk aja, gitu.
- Penulis : Terus *casual* ama magang itu sama ga sih sebenarnya?
- Mba Wahyuni : Beda. Kalau magang itu kan proses pembelajaran sama kaya praktek lapangan, kalo *casual* itu sudah siap kerja, apa ya mba istilahnyaa? *Haha..* bukan percobaan apa yaa, udah kayaa *hmm..*, kayak *part time* tadi mba. Udah bener-bener dia itu kerja untuk mendapatkan gaji. Kalo yang magang kan dia itu lebih ke praktek lapangan lebih untuk belajar dan dia itu ga dapat upah. Mungkin fasilitasnya ya itu tadi, makan dan transport, satu kali makan sama uang transport.
- Penulis : Kalo penyusunan strategi perekrutannya itu gimana mba?
- Mba Wahyuni : Kalo itu kurang tau mba, itu kan dari manajemen ya. Itu lebih taunya manajer keatas mba. Kalo yang lebih tau kinerjanya itu mungkin supervisor. Soalnya setiap saat pantau terus, kalo chief keatas itu kan jarang, itu ketemunya mungkin ya ketemu doang. Kalo supervisorkan kerja bareng. Ya mungkin supervisornya memberi usulan ke manajer nanti manajernya itu menyeleksi lagi, tapi ya manajer ga kasih ujian, manajer liat kinerja saja dan ngamatin jugaa. Nanti kalo manajer memang mengizinkan, nanti akan diusulkan lagi ke manajemen. Kalo di saya itu kan ada RBM jadi *Restorant Bar Manager*. Itu nanti dari supervisor atau Chief nya mengajukan seseorang ke RBM, terus nanti dari RBM diseleksinya gini, kalau lulus akan diusulkan ke FBM. Jadi si FBM,

maksudnya jajaran manajer akan menerima usulan dari bawahannya, ga langsung nunjuk. Karena lebih tau yang terjun langsung di lapangan. Takutnya nantikan ga sesuai harapan. Misal mba nya manajer saya, terus saya baik di depan mbanya, tapi kan saya ga tau gimana kinerja mba nya. Cuman mbanya tau cuma sekasat mata mba nya aja. Jadi itu untuk efisiensi FBM juga, terus masa kita udah ngebayar orang, masa kita ngelatih orang lagi. Masih banyak orang yang terkompeten dibidangnya. Kalo dari kontrak ke tetap itu udah beda lagi, udah dari manajer ke pusat, soalnya sekarang sistemnya jadi satu ke pusat mba.

Penulis : Pusatnya di?

Mba Wahyuni : Pusatnya di HINT. Kalo dulu itu PT. HIND, kalo sekarang PT. HIG, Hotel Indonesia Group. Jadi kalo ada penetapan karyawan tetap itu sesuai pengajuan manajer terus dari pihak HCM baru nanti diajukan ke pusatnya. Itupun sama si pusatnya ga langsung di *acc*.

Penulis : Berarti kalo misal mau ada perekrutan gitu berarti kasih info ke pusat dulu?

Mba Wahyuni : iya. Misal dari HCM.

Penulis : HCM itu??

Mba Wahyuni : HCM *ki*, *Human Capital Manajer*. HRD *haha..* nanti ada daftar diajukan ke pusat, ini hotel Ina Malioboro mau mengangkat karyawan tetap segini pak. Nantikan dari sana itu kan pasti dihitung dulu SDM nya gimana di INA itu, apakah benar-benar membutuhkan karyawan tetap atau tidak dan sebagainya, prosesnya lama mba.

Penulis : Berarti ga pasti sepakat juga ya mba, bisa jadi keputusannya ga disetujui pusat?

Mba Wahyuni : Ya bisa, kalo bisa nanti itu pasti di diperpanjang dulu, apa, kontraknya.

Penulis : Diperpanjang maksudnya ini gimana mba?

Mba Wahyuni : Karyawan kontrak itu kan kerjanya waktu tertentu ya mba. Di tanda tangan surat kerja samanya 1 tahun 2 tahun nanti habis kontraknya, ya kalo memang dibutuhkan lagi, biasanya 1 bulan sebelum kontrak habis ya diperpanjang. Tapi kalo tidak dibutuhkan lagi, 1 bulan sebelum kontrak habis dikasih kayak surat pemberitahuan bahwa itu sudah berhenti bekerjasama dengan pihak ini. jadi misalpun si perusahaan ini sudah tidak membutuhkan si A gitu, tidak semata-mata bulan Oktober selesai kontrak, Bulan Oktober udah kamu habis kontrak. Tapi bulan sebelumnya itu dikasih tau juga. Jadi kita juga ga semata-mata memberhentikan orang.

- Penulis : Itu faktor diberhentikannya itu juga karena dari faktor kinerjanya gitu ya mba?
- Mba Wahyuni : Ya, basanya gitu. Biasanya kinerja kerjasama kedisiplinan, itu.. absen, *haa iya*. Kan ada aturan pasal-pasal, itu nanti udah SP berapa. Ada peraturan-peraturannya. Dari pihak manajemen itu memberikan aturan kepada pihak pekerja, dan pekerja pun berhak menerima fasilitas dari pihak manajemen.
- Penulis : Fasilitasnya kayak apa aja mba
- Mba Wahyuni : Ya itu termasuk gaji, makan, uang service, uang transport, seraga, 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.. Jadi misalnya dalam 1 periode aku ambil cuti yang bergaji, itu nanti aku santai-santai di rumah aku tetap dapat 1 kali gaji. Jadi dapat gaji bulan itu sama 1 kali gaji.
- Penulis : *Uu..* enak yaa. kontraknya jangka waktu berapa lama
- Mba Wahyuni : Sesuai peraturan itu 2 kali kontrak terus ada keputusan selanjutnya, maksudnya ini mau ditetapin atau engga. Tapi disini engga sih mas *hehehe...* Ga tau juga. Soalnya pas waktu aku masuk sini itu, manajemennya ganti. Jadi beda jauh gitu
- Penulis : Beda kebijakan gitu ya?
- Mba Wahyuni : Ganti pas aku kontrak ke pertama tapi tahun kedua. Kalau dulu itu pertahun kontraknya, jadi udh setahun abis itu diperpanjang lagi diperpanjang lagi. Tapi ga tau kalo pas angkatan saya itu, aku langsung kontrak 2 tahun ga tau *hehe..* jadi kontrak pertama langsung 2 tahun. Terus perpanjangan 1 tahun, terus semoga ditetapkan lah *hehe...*
- Penulis : Maksudnya proses jadi karyawan tetap itu gimana, apakah ada batas berapa tahun dulu atau gimana?
- Mba Wahyuni : Iya itu, harus karyawan kontrak dulu selama minimal 2 kali kontrak nanti selanjutnya kebijakan manajemen lagi itu, ga tau gimana prosesnya
- Penulis : jadi sekali kontrak itu tergantung kebijakan manajemen juga ya berapa tahunnya
- Mba Wahyuni : iya. Soalnya aku yang gelombang ku, aku kan itu Bulan November sekali kontrak 2 tahun temenku yang Bulan Oktober setahun. Itu karena ya beda manajemen tadi, Cuma selisih sebulan aja udah kebijakan.



- Penulis : Berarti mbanya untuk jadi pegawai tetap butuh satu tahun lagi, soalnya kan 2 kali kontrak tuh
- Mba Wahyuni : tapi ini aku udah jalan tahun ketiga, kan kontrak pertama dua tahun ini kontak kedua 1 tahun
- Penulis : Ini kontrak kedua abis dalam satu tahun ini
- Mba Wahyuni : Ini aku perpanjang kontrak ke dua
- Penulis : Mudah mudahan ga perpanjang kontrak ketiga tapi jadi karyawan tetap ya mba *ehehe..*
- Mba Wahyuni : Aaamiinn, tapi ya karena disini karyawannya itu BUMN, jadi karyawannya sampe tua-tua *gitu loh mba*. Nunggu ada lowongan *gitu lo mbak* modelnya.
- Penulis : Nunggu yang pensiun
- Mba Wahyuni : *Hooh... hahaha* pantesan lama, beda kalo yang swasta. Kalo swasta kan kutu loncat ya kalo orang-orang sana tu lebih ke kutu loncat. Dia dengan kinerja dia sendiri bisa merubah jabatannya, kalo disini juga tergantung atasannya. Nungguin banyak kursi dulu kosong baru bisa menduduki kursi itu, itu istilahnya.
- Penulis : Berarti ini masih ada kaya istilah senioritas ya mba ya, karena yang senior-senior belum lengser jadi yang meskipun kinerjanya bagus jadi belum bisa naik dulu ya.
- Mba Wahyuni : *Hooh sih mba*. Soalnya ada senior saya itu kontraknya sampe lama banget, baru diangkat tahun kemaren, kinerjanya bagus, *wong* dia sangat dibutuhkan kok. Untungnya dia itu betah ya. Karena itu tadi, yang tetap itu masih banyak, kalo dari manajemen misal memberhentikan, dari pihak sini ada pasal yang dilanggar juga. Harus misal memberhentikan seseorang dari sini ada apa-apanya, misal uang sakunya berapa, resikonya banyak juga jadi ga semata-mata langsung bisa PHK gitu, beda sama yang swasta kan bisa ya.
- Penulis : Ya tapi itu enakya juga ya mba ya, jadi kita ga dikeluarin semena-mena ya mba ya.
- Mba Wahyuni : Ya ini tu jadi kaya zona nyaman *gitu mba hehe..*
- Penulis : Kalau mba dulu pertama tau ada rekrutmen disini itu dari mana?
- Mba Wahyuni : Kalau dulu kan aku OJT disini, OJT itu *On the Job Training* dari sekolah, iya kan aku dulu SMK, terus aku training disini terus pulang, ujian nasional. Setelah Ujian Nasional itu kebetulan manajer saya. Pas aku training dulu dia masih manajer saya, terus saya udah UN dia udah pindah ke kayak Pak Fajar itu *loh mba*, di *Training* Manajer udah pindah departemen ke HCM - HRD terus beliau itu datang ke sekolah ngasih info kalo di Ina Garuda ada lowongan. Jadi langsung didatengin anaknya yang OJT, ga semua

sih. Yang OJT dari SMK aku itu ada 5 orang tapi akhirnya yang keterma kerja disini Cuma aku doang. Temanku yang sama-sama training disini, daftar disini tapi ga diterima.

Penulis : Mba maksudnya manajernya datang ke sekolah langsung menelusuri ke personal?

Mba Wahyuni : Ke guru dulu. Kayanya diinfokan gini, Bapaknya infokan kalau Ina Garuda ada lowongan, misalkan anak-anaknya ada yang mau daftar mau masukin lamaran kesana, boleh. Terus coba saya masukin bisa ga, terus Pak Suprinya itu manggil aku ke kelas sama Bu Guru aku kan, kayanya udah kasih daftar nama sama Pak Suprinya terus diseleksi lagi sama guru sayasoalnya yang ga OJT disini juga ada.

Penulis : Dulu mbanya SMK?

Mba Wahyuni : Perhotelan

Penulis : Berarti mba nya setelah diinfoin it, langsung masuk atau tetap daftar

Mba Wahyuni : Tetap daftar lagi, tetap ngikutin prosedur gitu loh. Kalau langsung masuk itu kaya KKN *gitu loh*. Selundupan, tetap buat cv, surat lamaran dan interview

Penulis : Kalo beda OJT dan Magang apa ya mba?

Mba Wahyuni : Kalo OJT itu On the Job Training, pelatihan kerja, kalau magang itu sama *sih*, apa ya mba? Kalau magang itu lebih kaya penempatan kerja, OJT itu lebih ke pelatihan kerja. Itu menurut saya sih mba. Kalo OJT itu dari sekolah-sekolah *gitu sih*, anak SMK biasanya. Kalau magang itu dari Disnaker. Soalnya magang itu pelatihan-pelatihan siap bekerja gitu.

Penulis : Jadi itu dari departemen?

Mba Wahyuni : HRD. Iya dulu aku juga diikutin ke disnaker. Karena aku dulu *casual* tetap dulu, terus ada disnaker, dimasukin, terus disuruh ikut dulu aja, yaudah aku ikut. Jadi kalo ada disnaker itu datang, infonya langsung ke perusahaan. Itu kalo setau saya, tapi ga tau itu bener apa engga *ehehe* si disnaker datang ke perusahaan ini saya butuhin orang untuk magang dari disnaker, berapa banyak, ada ga? Gitu biasanya disini *casual-casual* yang tetap itu disuruh ikut disnaker dulu dari pada dia, soalnya casual tetap ga ada sertifikatnya ya mba, dia yaudah kerja yaudah kerja kaya buruh, tapi kalo ikut disnaker kan dapat sertifikatnya.

Penulis : Berarti kalau ikut di disnaker itu kita daftar dulu ya mba? Di sana kalau udah daftar kita ngapain aja?

- Mba Wahyuni : Di dipnaker itu kita nanti ditempatkan di sini mba. Bukan kita dipindah ke dipnaker.
- Penulis : Jadi kita daftar ikut ke dipnaker itu, untuk disalurkan kerja dimana gitu?
- Mba Wahyuni : Jadi gimana ya mba aku ngejelasinya. Jadi si disnaker itu butuhin, *eehh..* ga tau itu dulu sistemnya gimana tapi pas waktu aku, ini ada magang dipnaker yaudah ikut yaa, syaratnya *ini-ini*. yaudah dikumpulin, terus sama si pihak HRD nya itu dikirim ke dipnaker. Jadi istilahnya saya itu dibawah nama dipnaker, jadi *training* dibawah nama dipnaker. Kalo biasanya kan training dari Sewon, *training* dari mana dari mana dari mana, saya magang dari dipnaker gitu. Jadi setelah dipnaker selesai ya saya kembali lagi ke rutinitas seperti biasa ke casual lagi. Tapi itu lumayan sih mba, kalo saya *sih* langsung *tak* ikutin. Ini sama-sama kerja disini, capeknya sama-sama tapi yang itu dapat sertifikat yang biasa engga. Kayanya lebih menjanjikan yang dipnaker. Sertifikat dapat dari sini semua, OJT, Magang, LST juga dari Grand Ina.
- Penulis : Jadi itu Dipnakernya yang menempatkan ya mba?
- Mba Wahyuni : *Hmm..* jadi gini misal dipnaker buka kaya pelatihan gitu, siapa yang mau ikut. Misalnya aku ikut, dipnaker yaudah sini, nanti kamu ditempatkan dibagi di hotel mana mana mana perusahaan apa apa apa. Nanti selesai yaudah selesai, nanti dapat ijazah dari dipnaker dengan bukti setifikat permagangan dari perusahaan atau hotel itu. Setelah itu putus hubungan, terseraah perusahaan mau pake lagi atau tidak.
- Penulis : Kalo rekrutmen dari luar itu ada ga mba? Misalkan open rekrutmen lewat koran atau sosial media.
- Mba Wahyuni : O.. Dibutuhkan karyawan gitu? Selama ini belum pernah, jadi kalau dari sini itu *channelnya* lebih ke anak OJT, Magang dipnaker sma nanti sesama HRD. Biasanya kalau ada lowongan itu ga langsung diumumkan *gitu loh mba*. Mungkin ini udah hotel tua, bukan hotel yang baru *launching* terus butuh banyak ya, paling ya disini butu satu, disana dua, *cuman gini loh*. Beda, kalo di swasta kan langsung banyak mungkin karena itu juga sih mba. Tapi selama ini aku ga pernah tau ada yang diumumkan Grand Ina lagi butuh apa sih mba, tiba-tiba ya ada orang baru, ada orang baru.
- Penulis : Mungkin karena jarang ada orang yang keluar juga ya mba dari sini, kenapa mba itu jarang yang keluar?
- Mba Wahyuni : *Hem..* iya karena jarang ada yang kudu loncat itu kan mba. Yang udah masuk sini tu kan kebanyakan yang kontrak itu belom lama, dulu itu kontrak cuma beberapa, akhir-akhir ini aja yang di departemen ini ada beberapa kontraknya, departemen ini ada

beberapa kontraknya. Kalo dulu kan masih mayoritas tetap semua, dan dulu itu anak-anak tetapnya masih muda-mudalah, kalau sekarang kan sudah *wayay*, *hahaha*

- Penulis : Cuma pak Fajar itu bilang tiap tahun ada 15 orang yang pensiun
- Mba Wahyuni : Nah iya itu, kan ada casual-casual kebanyakan ga langsung buka, jadi kaya nyimpen bibit *gitu loh mba*, jadi tahun ini ada yang ini, jadi udah diincer, dijagokan ini, sampai besok itu mencapai kriteria yang diharapkan ga, kalo iya berarti yaudah dinaikin jabatannya.
- Penulis : Tapi pernah ada penurunan jabatan gitu ga mba?
- Mba Wahyuni : Misalnya ada kesalahan gitu atau apa? kalau disini tu, ya kalau pemindahan ya ada, cuman lebih seringnya familisasi mas, pengenalan bidang-bidang. Jadi misal ini familisasi, kontrak pertamanya itu di FB nanti tahun pertama atau kedua gitu, keluar surat penempatan di bidang baru, familisasi selama 3 bulan di bidang lain, setelah familisasi baru dipindahkan. Di cap kamu udah pindah di departemen sini. Jadi dilihat dari 3 bulan itu apakah mencapai syarat-syarat, ketentuan dan menguasai bidang itu baru nanti dipindah ke bidang itu.
- Penulis : Kalau menurut mba perekrutan disini dari OJT, magang dan lain-lain sudah efektif belum? Ada saran kritik atau apa itu, terkait ini?
- Mba Wahyuni : menurut saya kurang efektif sih mba. Emang bagus niatnya baik ya mba. Dan mungkin juga karena pergantian manajemen gitu ya mba jadi amburadul ini menurut saya. Tapi ya kaya mem-PHP in terus gitu, kan kasian juga yang anak casualnya ya kasian juga. Kalau ya misalpun memang ketentuannya dalam jangka waktu berapa bulan atau berapa tahun gitu setelah nanti ada keputusan itu konsekuensi gapapa. Tapi ga tau sekarang ini di PHP in terus. Ga tau aku kenapa gini, aku juga ga mau tau *sih hahaha*.
- Penulis : Karena manajemennya berubah kali ya mba?
- Mba Wahyuni : Mungkin karena itu.
- Penulis : Jadi sebenarnya bisa naik, tapi kaya ditunda-tunda gitu?
- Mba Wahyuni : lebih kaya gitu. Ini kita bahas dari casual ke kontrak ya. Itu ada dia casual udah jalan dua tahun. Untungnya si anak masih setia disini *gitu lo*. Kalo engga kita kan harus cari orang baru lagi, mulai dari awal lagi kan, istilahnya adaptasi kan ga semudah itu ya mba. Punya pengalaman sebanyak apapun pasti kalau di duni baru ga bisa langsung *ucul* sendiri. Butuh adaptasi lama juga. Ga semua adaptasi bisa sesuai harapan, kadang di jalan *bisa uugh gitu*.
- Penulis : Biasa kalo casual itu biasanya berapa lama mba

- Mba Wahyuni : Kalo perjanjian awal sih, coba 3 bulan dulu diliat, nanti bisa tetap itu dari On Call, setelah itu nanti diperpanjang, diperpanjang, diperpanjang baru kontrak. Casual, baru kontrak. Untungnya orang-orang Casual disini itu sabar-sabar *hehe*, termasuk juga saya.
- Penulis : Wah, mbanya dulu berapa lama?
- Mba Wahyuni : saya dulu digantungin 9 bulan *heheh...* dulu pas awalnya tunggu keputusan setelah 3 bulan ya saya *seneng-seneng* aja. 3 bulan langsung ada keputusan pikirnya ya kalo engga, ya *engga gitu lo* biar tau kelanjutannya, jadi bisa kutu loncat ke yang lain. Tapi ya kalau disini gantung gitu lo, ditengah-tengah ambang, kita ya yang senior-senior motivasi aja yang sabar ya yang sabar. Soalnya tahun ini banyak banget yang pensiun. Jadi banyak kontrak naik ke tetap dan otomatis kursi yang kontrak banyak yang kosong. Kalo disini lebih ya gitu mas, *jenjangnya kaya alon-alon ya gini*.
- Penulis : Mba, kalo misalnya ada 2 orang casual gitu, kerjanya kurang baik gitu. Kan udah makan waktu lama gitu tuh mba bisa sampe 6 bulan, 9 bulan terus out. Jadi yang gantiin casual ini siapa mba?
- Mba Wahyuni : Yaitu yang OJT, ditawarkan dulu si anaknya. *Rempong* sih ya mba begitu sebenarnya. Makan waktu juga, cuman ya gimana ya mba. Tapi kadang disini ituu banyak yang KKN, ada sih yaa 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*. Tapi kalo akhir-akhir ini udah mulai punah kok, untungnya udah hampir punah. Tapi kinerjanya *yo kadang njengkelin ko* mba, tapi jadi ya udah jalannya mungkin emang rejeki dia disini, jadi ya ga usah iri.
- Penulis : Tapi misalkan mba kerja disini, terus disini butuh karyawan apa. Mba bawa temen mba buat kerja disini bisa ga? Kaya istilahnya rekomendasiin gitu
- Mba Wahyuni : Kalo misal merekomendasikan sih bisa, misalnya kaya yang kerja didepan tempat saya itu, bartender misalnya. Bisa aja saya bilang pak ada tuh kebetulan temen saya bartender juga, dia udah mau *resign* dari kerjanya. Gimana pak kalau kerja disini. Ya boleh, besok disuruh masukin lamaran terus saya seleksi. Tetap pake jalur itu juga sih mba. Kan saya ya jajarannya level basic. Kalau *level basic* yang merekomendasikan ya tetap sesuai prosedur, tapi kan ya mba nya tau lah kalau manajer sama manajer gimana *hahaha*. *Iki anak e iki lo, iki anak e iki lo hahaha*, soalnya aku penah tau sih, tapi bukan departemen saya. Ada itu *tak* tanyain, mas dari *casual* apa *training e*, training, awalnya ngaku *training* terus lama-lama kok udah pake seragam. Terus saya tanyain lagi kamu dari *casual* atau *training*. Udah casual mba. Tetap apa kontrak, dia

langsung pergi. Terus aku mikir kok cepet e, oh biasa mbaa, anaknya bapak itu. Nahh ternyata itu masih menggunakan versi lama gitu mba, soalnya bapak itu udah pensiun, jadi sebelum pensiun dia merekomendasikan anaknya. Eh, memasukan anaknya sih mba, bukan merekomendasikan anaknya.

- Penulis : Jadi itu diseleksi atau engga, langsung masuk gitu mba?
- Mba Wahyuni : Ya tetap dilihat kriterianya apakah sesuai bidangnya atau engga gitu. Engga semata-mata langsung gitu. Mentang mentang *seett*. Cuma ya ada jalur khusus lah, istilahnya kalo yang lain pake tangga dianya naik *eskalator*, jadi bisa langsung *sett*.
- Penulis : Jadi ga perlu training juga tapi bisa langsung jadi casual gitu ya mba?
- Mba Wahyuni : Hmm.. ya mungkin trainingnya Cuma beberapa hari aja buat penyesuaian sama situasi. Ya Cuma poin-poinnya gitu. Soalnya kalo di departemen saya ga ada jadi saya ga begitu tau bagaimana orang yang kaya gitu.
- Penulis : Terus kalo saran buat perekrutan itu gimana mba, menurut mba
- Mba Wahyuni : Kalo menurut saya ya. Misal emang dibutuhkan, *ee..* tapi disini tuh lebih ke KKN *e mbaa, sumpah aku gemes sendiri ee..* padahal sama sama karyawan sini tapi aku *gemes sendiri* sama atasan-atasan ku lebih ke KKN. Tapi ya *gapapa lah*. Ya urusan mereka. Kalo menurut saya ya itu lebih gini aja *yo*, misal dibutuhkan bartender, terus misal si mbaknya marketing manajer, tapi anak mba belum dapat kerja dan dipaksa untuk mengambil posisi bartender itu. Kan ga sesuai. Dia tau tapi dia ga kompetensinya dia. Istilahnya kalo makanan dia baru tau bungkusnya, belum tau isinya. Jadi ya menurut saya, itu digini aja, jadi ga baguslah KKN kaya gituan, masi banyak yang *bener-bener* memang punya *skill* dibidangnya dan perusahaan butuh. Kita perusahaan, kita gaji orang dan untuk apa kita buang-buang waktu, kaya yang mbak bilang tadi. Terus kapan kita maju, suatu perusahaan yang bawahnya gitu-gitu aja. Jadi malah kesannya itu perusahaan malah jadi tempat belajar mba, bukan tempat bekerja. Jadi kalo emang butuh, cari yang benar-benar profesional. Dalam jangka waktu, kalo memang tidak sesuai kriteria yaudah cari baru. Kalau memang disini ga pake rekrutmen ga pake job fair atau gimana, kan ada channel dari HR lain dan menampung rekomendasi bukan melihat dari anaknya siapa. Karena itu menghambat perkembangan perusahaan. Istilahnya ibarat disini itu udah siap kerja ya, tapi kaya tempat pembelajaran. Masih mending kalau itu anak training ya, kita ikhlas ngajarinnya karena mereka kesini memang untuk belajar, lah kalo anak ekspert kesini kan tujuannya sama-sama buat cari uang dan dia kayanya di istimewa. Biar perusahaan ini tuh, perkembangannya lebih cepat gini. Karena menurut saya Ina itu perusahaan zona aman dan

nyaman karena si perusahaan ini tu menang di BUMN. Bukan saya merendahkan sih, tapi saya ngomongnya sesuai kenyataan aja. *hehehe*

Penulis : Dan perekrutan dari luar itu menurut mba butuh ga sih mba, dari *social media* misal, selain dari OJT dan magang tadi?

Mba Wahyuni : Kalau menurut saya butuh sih mba, karena kan kalau yang di OJT sini itu lebih ke yang khusus-khusus aja, kan ga semua departemen yang menerima *training mba*. Jadi, *training* disini itu kebanyakan di operasional. Jarang banget yang dibagian telephon perator, itu bisa dapat *training* disitu Cuma karena minta *rolling*. Misal 3 bulan saya di FB, 2 bulan di FO, nanti saya minta di *reception*, direservasi di telephon operator. Itu permintaan si *training* aja. Tapi kalau pembukaan itu, jarang. Kalo disini ya HK, FB. FO jarang banget ada *training*. Kalo menurut saya memang perlu sih ada rekrutmen yang di *announcement* kan, dibutuhkan apa-apa apa, jadikan kita bisa dapat maskan, istilahnya dapat warna baru dari luar, disini belum ada ombrean, masih warna utama.

Penulis : Hahaha iya. Karena pasti kalau OJT biasanya kan diarahkan dari sekolah dan disnaker kan. Mungkin kalau dibuka dari luar, mungkin ada yang lebih kompeten.

Mba Wahyuni : Tapi menurut saya di manajemen yang baru ini perkembangan positifnya juga banyak, ada positif negatifnya sih mba, dari manajemen sekarang ini . Kalau dulu kan lebih cepat untuk ke kontraknya, kalau sekarang itu lebih berhati-hati banget mengontrak orang itu baiknya, dan proses KKN nya juga lebih berkurang. Ada bagusya juga, ya kan tiap manajemen pasti ada positif negatifnya, ada enak dan engga nya, kalau juri itu tiap tahun dapat seragam, Kalau aku sekarang ini pun pakai seragam sudah tahun ketiga ini pun seragam yang udah pensiun, baru hari ini aku dapat seragam baru. ya mungkin karena peragntian manajemen, dan banyak saran. Yaudah lah setidaknya dari 6 seragam aku sudah punya 2. 1 orang dikasih 2 seragam. Bedanya per departemen aja mba. Dan perorang dapat 2 baju dan sepatu. Misal FB itu merah, FO itu kuning terus per oang dapat 2 stel yang sama dan sepatu.

Penulis : Saya pikir dapat bajunya beda beda, hari ini pakai ini, besok pake itu.

Mba Wahyuni : Oh kaya sekolah gitu? *Oh engga*, jadi seragamnya itu sama setiap hari. Kalau swasta kaya gitu ya kayanya? Kalo sini engga, jadi seragamnya *ituu terus*.

Penulis : Mba dulu motivasinya masuk Ina Garuda itu apa awalnya?

Mba Wahyuni : *Apa ya*, dari SMK si mba saya pengen kerja disini. Karena setau saya Hotel Ina Garuda satu group dnegan Garuda Indonesia, dulu

setau ku gitu. Karena dulu aku pengen banget jadi pramugari, ya paling engga jadi pramugari darat lah. Tapi alhamdulillah lah masuk ke zona nyaman, semoga aman lah.

- Penulis : Tapi sini satu grup sama apa aja sih mba?
- Mba Wahyuni : Hmm.. Hotel Natur, ga maksudnya yang Ina Group, Patrajasa, yang satu lagi apa ya aku lupa, 3 manajemen bergabung menjadi 1, Hotel Indonesia Group. Jadi bercabang gitu lo
- Penulis : Kalau yang di Jogjakarta Ina Garuda aja?
- Mba Wahyuni : Hmm iyaa, kalo yang dulu kan Cuma Ina group. Sekarang dari Ina Group, patrajasa *oh* iya, yang satunya itu Aero Wisata. Perhotelanjuga. Jadi misal si grup A, group B, Group C bergabung menjadi PT Hotel Indonesia group.
- Penulis : Berarti namanya yang di Semarang namanya bukan Ina Garuda juga?
- Mba Wahyuni : Hm, bukan kalau yang *ina group* itu semuanya pake ina, Ina Bali beach, Ina Prapat, Ina Dharma dewi, Ina Sanur, Nah kalau disini dulu kan Ina Garuda sekarang udah ganti jadi Grand Ina Malioboro, karena sudah gabung dengan hotel-hotel lain. Jadi gimana ya mba, jadi ini ada kelompok kelompok yang kepalanya dijadikan satu. 3 kepala jadi 1 dalam Hotel Indonesia Group. Kan ada membernya, misal kepala Aero Wisata mau nginep di kepala Ina, nanti akan dapat khusus, ibaratnya gitu, karena masih satu keluarga besar. Kalo dulu di nature group, sekarang udah masuk Hotel Indonesia Group.
- Penulis : Kalau tahap perekrutan dan syarat-syarat perekrutan disini apa?
- Mba Wahyuni : Ya itu, On the Job Training terus casual dulu ters setelah itu casual di PHP in, Casual kontrak, casual tetap dan kontrak itu beda tipis mba. terus karyawan kontrak, karyawan kontrak diperpanjang entah kapan sampe waktunya, terus karyawan tetap.
- Penulis : Tapi itu emang ga ada prosedur ketentuannya gitu mba, yang jaleas kalau kamu di casual sekian bulan?
- Mba Wahyuni : kayak#anya pas aku diawal dulu engga ada sih mba, ya paling pas itu itu tadi diawal 3 bulan. Tapi diperpanjang-diperpanjang, untung aku betah disini.
- Penulis : Itu faktornya tadi kenapa? Karena pensiun-pensiun tadi itu?
- Mba Wahyuni : Yang casual ke kontrak?
- Penulis : *e..* yaa maksudnya ga sesuai perjanjian waktu kenaikan, kaya di PHP



- Mba Wahyuni : Biasanya itu ya bisa jadi karena SDM nya sendiri sih mba, takut kaya overload kalo diangkat. soalnya kalau overload juga dapat teguran dari pusat to?. Kalau mau sabar, disini tuh “sabar” ya
- Penulis : Kalo untuk syarat-syarat ketentuan yang disiapkan untuk kerja disini seingat mbanya apa?
- Mba Wahyuni : Ya sama aja mba, cv, lamaran, pas foto yang 3x4 yang warna dan hitam putih dan yang 4R itu yang warna. Terus ada sertifikat yang mendukung di pekerjaan saya masuki. Misal saya mau masuk departemen ini, setidaknya ada sertifikat yang mengingatkan, dulu kan saya ada sertifikat LSP, sertifikat sekolah sama yang On the Job Training
- Penulis : LSP apa ya mba?
- Mba Wahyuni : Lembaga *Pe lupa e aku*
- Penulis : Itu artinya apa mba?
- Mba Wahyuni : Penanda kamu berkopentensi di bidangnya, yang ngadain sekolah mendatangkan LSP nya itu. Itu jangkanya 5 tahun, satu sertifikat berusia 5 tahun dan LSP bisa diperpanjang degan mengikuti test lagi, ada tes tertulis.
- Penulis : Syarat-syarat untuk tinggi badan itu ada ya mba?
- Mba Wahyuni : Oh ada.
- Penulis : Kalau sikap gitu ada ga mba?
- Mba Wahyuni : Itu pasti penilaiannya pas interviewnya aja. Pengalamanku ya mba interviewnya ga terlalu disuruh jelasin tapi lebih psikotas dan disuruh jalan, terus kalau senyum gimana, gitu?
- Penulis : Kalo faktor-faktor melakukan perekrutan biasanya apa mba? Kapan dilakukan perekrutan
- Mba Wahyuni : Kursi kosong dan memang bugug pengisi kursi, kalo disini.
- Penulis : Evaluasi rekrutmen apa yang dilakukan disini?
- Mba Wahyuni : Biasanya itu yang dilakukan monitoring mba. Biasanya nanti dibahasnya kinerjanya dulu, biasanya diadakan briefing nanti dan pihak HRD yang akan mimpin. Terus ada questioner tapi itu untuk umum bukan personal. Ada yang langsung sebut nama dan departemen, ada pula yang tidak. Namun kita meminta untuk tamu agar mengisi. Karena juga butuh masukan dan tau kurangnya kita dimana
- Penulis : Tapi ada briefing ga mba, tentang kurangnya apa itu? Atau Cuma pihak manajer atau semua dilibatkan dalam ini?

- Mba Wahyuni : Kritik dan saran itu masuknya ke *morning briefing*, masuknya ke *departement head* setelah itu si *departemen head briefing* lagi ke anak buah, ke departemennya sendiri. Setiap pergantian shift itu kan ada briefing itu nanti pas briefing itu disampaikan, alau itu sefcara umum, tapi lebih intern diadakan briefing khusus FB. Misal si manajer tau ada pengangkatan, ya dia pasti tau kan, nanti pas briefing kasi semangat supaya anggotanya biar lebih giat, keikut rekrutmen, jadi ya, disupport sama manajer dari briefing. Kalau briefing pergantian shift ini lebih ke *over handle* aja sih mba.
- Penulis : mungkin itu dulu deh mba, nantikan akan dikonsultasikan dulu ke dosbing, kalau nanti infonya kurang atau gimana, saya hubungin mbanya lagi ya.
- Mba Wahyuni : oh ya, boleh

**Narasumber Pendukung 3 : Arin**

**Tanggal : 20 Februari 2018**

**Waktu : 12.30 WIB**

**Tempat : Hotel Inna Garuda Malioboro, Yogyakarta,  
Indonesia**

Arin : Oke nama saya Arin Novilda biasa dipanggil Arin

Penulis : Dari SMA mana?

Arin : Dari SMK 4

Penulis : Terus ini magang atau apa?

Arin : PKL

Penulis : oh PKL, ini wajib?

Arin : Wajib

Penulis : Terus kok bisa di Ina Garuda itu gimana?

Arin : Karena diri sendiri, milih.

Penulis : Oh itu milih bukan diarahin dari sekolah?

Arin : Sekolah menyediakan beberapa hotel, terus siswanya disuruh milih.

Penulis : Kalau hotel yang disediakan sekolah ada apa aja?

Arin : Ada Ina Garuda, terus kebun teh, banyak.

Penulis : Terus kenapa milih Ina Garuda?

Arin : Karena pengen aja. Rekomendasi juga dari kakak.

Penulis : Dan emang disini juga emang nyediain buat PKL gitu ya.

Arin : Iya.

Penulis : Terus kalau PKL berapa bulan?

Arin : 3 Bulan.

Penulis : Dibagian?

Arin : Ada *kitchen, house keeping, service.*

Penulis : Kalo mba nya dibagian?

Arin : Kitchen

- Penulis : SMK nya dibagian apa
- Arin : SMK, di Boga
- Penulis : Banyak juga yang disini? Biasanya tiap tahun?
- Arin : Kali ini 11 orang kemaren hanya 7 orang
- Penulis : Itu tiap tahun emang diarahin ke Ina Garuda atau gimana?
- Arin : Iya ini kan persyaratan buat kelulusan, PKL ini. Sertifikat PKLnya itu
- Penulis : Terus kalau sehabis PKL biasanya ditarik buat kerja di Ina Garuda atau?
- Arin : Itu tergantung, tergantung dari orangnya
- Penulis : Tapi kalau mba nya?
- Arin : Pengen.
- Penulis : Pengen jadi karyawan sini?
- Arin : Iya.
- Penulis : Oh gitu aja mba. terimakasih
- Arin : Iya.

## LAMPIRAN C : TABEL REDUKSI DATA

a. Tabel perumusan strategi rekrutmen

| Masalah yang Diteliti | Tokoh  |   |  |  | Analisis  |
|-----------------------|--|---|--|--|---|
|                       | Pak Fajar  | Pak Sadyo   | Mba Wahyuni  | Pak Iskandar   |   |
| Perumusan Strategi    | <p>“... karena dikita <i>turn offer</i> untuk karyawan purna yang pensiun itu, tiap tahun disini kurang lebih 15 orang. Artinya setelah 15 orang pensiun, kita sudah harus punya penggantinya.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Sebenarnya rasio untuk, normal untuk industri perhotelan itu 1:0,9 artinya kalau kamarnya ada 200 kamar, berarti karyawannya sekitar 190. Kalau di kami sekarang sekitar 0,8, untuk rasio karyawan. <i>Nah kalo</i>, rasio di industri kita seperti itu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Misalnya sekarang perekrutan itu di Front Office yang fungsinya menjawab pertanyaan tamu, FO harus paham product <i>marketing</i> agar bisa menjawab pertanyaan tamu, jangan sampai dia menyampaikan yang salah-salah. Begitu pula dengan departemen lainnya, saat pengantar tamu mengantarkan tamu ke kamarnya tapi dia tidak</p> | <p>“Di penekanan biaya pendapatan yang banyak.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“pak Fajar itu. <i>Haha...</i> Bagian HRD.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“disini kan BUMN mba, jadi standarisasi nya sesuai dengan peraturan pemerintah. Jadi, sesuai dengan aturannya <i>disnaker</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“manajemen itu, dari pusat.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“keputusan direksi ini ... baru kita sodorkan ke umum.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“keputusan yang ada di direksi itu sudah disetujui dari unit.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“... peraturan itu memang dari pusat, namun kalau untuk kebutuhan kan meringkas dari masing-masing.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“setiap tahun kita pertemuan tiap <i>departed</i> ... Jadi</p> | <p>“dari manajemen ya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“supervisornya memberi usulan ke manajer.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“dari kontrak ke tetap ... dari manajer ke pusat, soalnya sekarang sistemnya jadi satu ke pusat.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Pusatnya di HIN. Kalo dulu itu PT. HIN, kalo sekarang PT. HIG, Hotel Indonesia Group.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“harus karyawan kontrak dulu selama minimal 2 kali kontrak nanti selanjutnya kebijakan manajemen.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Jadi kalo emang butuh, cari yang benar-benar profesional. Dalam jangka waktu, kalo memang tidak sesuai kriteria yaudah cari baru.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> | <p>“berdasarkan kebutuhan” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“sistemnya kontrak. Tidak ada untuk yang istilahnya pegawai tetap.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“pelayanan prima.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Dengan adanya kita fokus pada pelayanan tamu itu, akan menciptakan <i>low cost</i> itu sendiri. . Jadi tamunya yang tadinya <i>complain</i> minta macem-macam, karena sudah dilayani dengan baik air putih di kamar pun ga papalah...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“kalau kita berhasil, tamu itu bisa <i>repeat</i>.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Itu rekrutmen itu harus mbak, kita mencari orang itu harus berpengalaman di bidang perhotelan. Nah kita biasanya memberi kesempatan pada yang sudah pernah <i>training</i> disini.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“strateginya itu emang ngambil dari orang-orang</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses perumusan strategi di Inna Garuda dilakukan melalui aktivitas formal yaitu rapat koordinasi yang dilakukan oleh general manager, yang merupakan perwakilan dari aspirasi pada tiap departemen, bersama dengan dewan direksi. Sistem perumusan strategi ini bersifat sentralisasi atau terpusat.</li> <li>2. Langkah pertama dalam proses perumusan strategi di Inna Garuda, yaitu mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan perusahaan. Hal ini tentu saja dilakukan sebagai gambaran posisi perusahaan, untuk apa perusahaan didirikan, cita-cita perusahaan, bagaimana cara mencapai cita-cita tadi, dan tujuan dirikannya perusahaan tersebut.</li> <li>3. Setelah menetapkan visi, misi dan tujuannya, langkah berikutnya yang diambil yaitu melakukan analisis SWOT. Dari hasil analisis tersebut, maka disimpulkan ada beberapa kelebihan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang berkaitan dengan Inna Garuda. Kelebihan atau keunggulan yang dimiliki oleh Inna Garuda antara lain yaitu adanya <i>Meeting, Incentif, Convention, Exhibition (MICE)</i>, serta lokasinya yang strategis yaitu tepat di Malioboro, yang merupakan pusat wisata di Yogyakarta. Sedangkan beberapa kelemahan yang dimiliki, antara lain yaitu bangunan hotel yang terkesan kuno, karna jarang sekali dilakukan renovasi, serta sistem jenjang karir yang masih mengutamakan perekrutan secara internal, yang memiliki siklus karir yang cukup lama, dikarenakan menunggu masa pensiun karyawan. Selain kekuata</li> </ol> |

|  |  |   |  |  |   |
|--|--|---|--|--|---|
|  | <p>memiliki <i>product knowledge</i> ini akan berpengaruh pada <i>image</i> hotel. Akan selalu ada keterkaitan dengan semua departemen.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“anggarannya unit ini sekian, bagaimana anda mengolah untuk mencapai agar anda mencapai angka tersebut. Memang ada target-target yang disepakati di dewan direksi dan rakor tersebut.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Jadi strategi perusahaan secara garis besar memang tentu dari pusat, dari direksi. Tapi disitu juga di, karena rapat koordinasi, tentu juga dibahas disitu, ternyata anggaran di Grand Ina Malioboro tahun karena sudah mencapai target sekian M, itu dinaikan lagi, itu kesepakatan direksi dan GM-GM itu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kita sudah memetakan sebelumnya jadi kita melakukan perekrutan sebelumnya ada yang pensiun, bisa jadi sebulan sebelumnya. Sehingga ketika dia sudah</p> | <p>setiap tahun itu peraturannya beda-beda.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“jangka pendek ... tenaga casual, kalo jangka panjang ... <i>casual</i> dulu, nanti baru kontrak, kalo yang jangka panjang itu, kontrak baru pegawai tetap, itu strateginya.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“...jadi perumusannya itu dari tim kecil dulu di setiap departemen” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Grup. Satu Indonesia, <i>Grand</i>. Dari PT HIN.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“itu sesuai dengan kebutuhan setiap departemen, ...dilaporkan baru tenaga personalia.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“... kalau belum ada kebutuhan ya selama itu masih di kontrak. Ya masih nunggu yang pensiun dulu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Jadi Pak Fajar nanti fungsinya merekrut dari permintaan dari beberapa departemen “ (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Yang sering berhasil yang disini. Karena</p> | <p>“Ya itu, On the Job Training terus casual dulu ters etalah itu casual di PHP in, Casual kontrak, casual tetap dan kontrak itu beda tipis mba. terus karyawan kontrak, karyawan kontrak diperpanjang entah kapan sampe waktunya, terus karyawan tetap.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“... kebelakangnya juga dipertimbangkan itu dari <i>attitudenya</i>, terus dari <i>hmm..</i> kemampuannya terus kompetensinya, itu juga dipertimbangkan.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> | <p>yang pernah bekerja disini, bisa dari yang <i>training</i>, OJT ataupun <i>visiting</i>.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“strategi itu yang merumuskan datanya dari HRD.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“rumus sudah ditentukan dari sana ya. Seperti 1:2, 2:1.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“banyak berhubungan sama stipram sama sekolah-sekolah pariwisata lah. Jadi bisa dapat <i>casual</i>. Misal buat 3 hari.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“GM. General Manajer.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“kalau yang sendiri itu dari masing-masing departemen.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“menyangkut yang kosong itu banyak baru yang eksekutif ngumpul.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“HRD kan ngasih memetakan tapi untuk keputusan tetap GM dan eksekutif.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Para eksekutif Marketing,</p> | <p>dan kelemahannya, Ada beberapa peluang yang berhasil dimanfaatkan dengan baik oleh Inna Garuda, antara lain yaitu dengan melakukan penyesuaian terhadap situasi dan kondisi yang tepat dalam menarik pelanggannya, serta fokus pada pangsa pasar dengan memanfaatkan keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Hal ini dilakukan oleh Inna Garuda untuk membangun <i>image</i> tersendiri di benak pelanggannya, sehingga nama Inna Garuda akan lebih mudah dikenal. Dan yang terakhir yaitu analisis terhadap ancaman. Dari analisis yang telah dilakukan, Inna Garuda menemukan beberapa ancaman yang ada, antara lain yaitu adanya pesaing yang terus mengawasi, bahkan mengikuti beberapa keunggulan yang ada di Inna Garuda. selanjutnya yaitu perkembangan teknologi yang sangat pesat, sehingga apabila ada sedikit saja kesalahan, khususnya dalam pelayanan, maka berita buruk mengenai Inna Garuda akan sangat cepat menyebar di sosial media. Kemudian yang selanjutnya adalah ancaman pesaing yang sudah ada, yang memberikan fasilitas-fasilitas secara lebih baik, dan juga ancaman pesaing-pesaing baru yang mulai banyak bermunculan di industri perhotelan, dengan wajah baru yang lebih modern dan menarik.</p> <p>4. Setelah melakukan analisis SWOT langkah yang diambil oleh Inna Garuda yaitu menentukan target perusahaan, sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan tersebut. Target-target tersebut biasanya sudah di sepakati dari pusat, yang biasanya mengarah pada <i>financial</i> atau <i>revenue</i> perusahaan.</p> |
|--|--|---|--|--|---|

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | <p>pensiun nanti sudah ada yang menggantikannya.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“...selama OJT kami punya <i>database</i> untuk anak-anak yang pernah PKL atau OJT disini. Itu persentasenya sekitar 80% ya. Kalau yang 20% kita nanti merekrut karena kebutuhan organisasi itu tidak hanya di operasional tapi tentu juga nanti ada di <i>marketing</i>, ada di <i>convention meeting</i>, jadi itu ada <i>MICE</i> itu, itu karena memang tidak ada pelaksanaan OJT yang di divisi tersebut.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Strategi kita memang, kita tidak mau membeli kucing dalam karung ya, artinya kita tidak tahu kualitasnya kita tidak akan rekrut disitu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kebutuhan di departemen apa, syarat-syaratnya, standar lah seperti memiliki pengalaman, <i>background</i> sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Misalnya menguasai bidang PR, bidang sales atau di <i>MICE</i>.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> | <p>disini tempatnya strategis. Orang pada mau tidur dekat Malioboro.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“menentukan butuhnya berapa, baru melaporkan ke pusat. Bukan pusat yang mencarikan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“nanti kan ditarget kamu nanti gaji sebulan 30 juta tapi kamu bisa ga 2,5 M per bulan. Kan gitu. Anda jual saya beli.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya karena SDM nya kurang, karena begini mbak, <i>ee.</i> jadi untuk batu loncatan kebanyakan teman-teman saya. Jadi begitu <i>dateng</i> di terima, terus di sini 1-2 tahun dia masuk ke pramugari.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“... Minim SMA, sehat jasmani, berkelakuan baik, udah, tinggi badan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Khusus SMK Perhotelan, akademi perhotelan itu aja.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Yaitu tadi. Jadi tidak langsung banyak diterima, tapi dibuka beberapa <i>section</i> yang harus dibutuhkan ya didatangkan. Itu</p> | <p>Engineering, HRD sendiri, FB dan GM. Manajer-manajer.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“SOP semua memang dari pusat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“SOP chief keatas itu dari pusat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“ketentuan untuk yang dibawah chief tetap dari HRD nya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“BUMN juga ya, pasti ada aturan dari pemerintah.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“untuk merubah kebijakan perekrutan itu ya kita ga boleh merekrut selama itu mengganggu biaya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“low cost dikaitkan dengan <i>multy talent</i>.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Iya kalau kita ini tergabung di HIN. Hotel Indonesia Natur. Masing-masing anu kan punya unitnya sendiri juga kalau dulu kita Ina Garuda sekarang kita udah jadi Grand Ina Malioboro...karena kita dekat malioboro. Kita ganti karena direksi yang minta. Logonya</p> | <p>5. Langkah yang selanjutnya yaitu menetapkan kebutuhan rekrutmen departemen. Hal ini dilakukan sebagai antisipasi agar tidak terjadi kekurangan tenaga kerja maupun kekosongan pada suatu posisi tertentu.</p> <p>6. Langkah berikutnya yaitu menilai sumber yang dibutuhkan, yang mengarah kepada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, dan spesifikasi dari tenaga kerja tersebut.</p> <p>7. Langkah terakhir yaitu formulasi strategi. Pada tahap ini strategi perusahaan dibagi menjadi tiga. Yang pertama yaitu strategi perusahaan. Strategi perusahaan yang dipilih Inna Garuda yaitu strategi merger, dengan menggabungkan PT HI dengan PT Nature, menjadi PT HIN. Yang kedua yaitu strategi bisnis, yang menggunakan strategi <i>low cost</i>. Dan yang terakhir yaitu strategi fungsional, yang merupakan integrasi strategi perusahaan baik secara vertikal, maupun horizontal.</p> |
|--|---|--|--|--|

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | <p>“SOP dari kantor pusat untuk perekrutan itu biasanya, itu memang ekspos keluar, sesuai dengan syarat-syarat yang dibutuhkan di departemen masing-masing, ijazahnya, uji kompetensi, berpengalaman dibidangnya biasanya begitu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kita rata-rata untuk merekrut karyawan minimal dari anak-anak atau orang yang pernah OJT disini atau PKL disini.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Hampir 65% <i>attitude</i> itu adalah penentu keberhasilan bekerja di bidang perhotelan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kalau skill masih bisa diberi pelatihan sedang untuk <i>attitude</i> itu masuk ke karakter.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kalau faktor keagalannya, kalau kita lihat trackrecord kalau saya ngambil dari 20% itu, yang paling dominan dilihat kalau di bidang hospitality itu <i>attitude</i>. Karena kalau</p> | <p>pun sistem kontrak dulu jadi ga langsung pegawai tetap, kontrak dulu, satu tahun. Nanti kalau udah ga kuat bayar ya, selesai. Tapi kalo masih kuat bayar ya terus. 2 tahun harus pegawai tetapkan, ada di dispnaker kan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“...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)</p> <p>“Karena disini, sebenarnya kurang, <i>apa ya..</i> Kurang sebanding jumlah kamar dengan tenaga kerja. Jadi <i>gitu lo</i>, sekarang udah mulai pensiun, pensiun, pensiun.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Alasannya kalo memang tenaga bantu dibutuhkan. Gitu, jadi memang karena banyak yang pensiun. Kaya tahun ini banyak teman kita yang mau pensiun, itu udah mulai <i>ee..</i> kaderisasi, sudah banyak yang <i>di coroni boso jowone, diincer</i>. Besok kamu lulus ga usah kemana-mana disini aja, yang pernah <i>training-training</i> disini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> |  | <p>juga sudah diganti.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Iya kalau spesifikasi dari kita, nanti HRD yang carikan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Semua departemen akan memberi input ke HRD.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>...Jadi lebih ke pelayanan prima gitu kita katakan, kita ciptakan suasana seperti di rumah sendiri. Harus ikhlas gitu kerjanya. Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“<i>Service</i> upah ini tergantung semua dari karyawan, karena kita yang gaji adalah tamu semuanya. Tamu merasa puas tinggalkan jogja gara-gara Ina Garuda itu berartikan informasi nya bisa tersebar, sering tamu-tamu yang datang itu menunjukkan tingkat <i>sharing</i> nya sudah tinggi. Tapi kalau tidak ada tamu, ya gaji pokoknya hanya sedikit.” Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“kalau ada pertemuan lembaga pendidikan, kebudayaan, pada <i>meeting</i> di Jogja, kita tarik untuk disini, kita punya 19 ruang meeting. Dari kapasitas 500 sampai yang 10</p> |  |
|--|---|--|--|--|--|



|  |   |  |  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|
|  | <p><i>attitude</i> jelek akan menyebabkan banyak complain dan mengganggu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“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 <i>stressing</i> beri pelatihan dalam waktu yang tidak lama seperti perekrutan anak yang baru, artinya itu <i>low cost</i>.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Tentu saja iya, karena <i>turn offering</i> nya rendah kita merekrut dari OJT tadi. Kami dari HRD sudah melaksanakan monitoring briefing, memonitor sambil <i>briefing</i>, masukan-masukan dari departemen lain. Waktu training sudah maksimal kami ya. Jadi output setelah di rekrut bisa sudah sesuai dengan harapan kita.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“jadi kami inikan unit <i>corporate</i> di PT HIN (PT Hotel Indonesia</p> | <p>“...untuk mengidentifikasi ya itu pertama visi dan misi perusahaan itu sendiri.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)</p> <p>“Jadi tujuan perusahaan kita adakan untuk apa, program SWOT ya, menganalisis kekuatan, kelemahan dari perusahaan itu sendiri kan, gitu.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)</p> <p>“Target itu kan biasanya kebijakan dari pusat.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)</p> <p>“Karena alasannya hotel kita kan strategis ya, jadi targetnya lumayan tinggi, nah 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)</p> <p>“Ohh iya,hmm, setelah itu kita masuk langsung ke formulasi strategi, baik itu strategi perusahaan, strategi bisnis, strategi fungsional, termasuk juga</p> |  | <p>orang...Kita kelebihanannya di situ, di MICE. <i>Meeting, Insentif, Convention, Exhibition</i>.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“...kenapa kita ambil yang MICE? Karena disitu ada makan, tidur ada disitu, semuanya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“karena sebenarnya uang service yang justru lebih tinggi, kadang-kadang uang service malah lebih tinggi dari gaji pokok. Kita ga boleh lenggang-lenggang kita harus peka, misal disana da yang harus tambah <i>sharing room</i> nih, atau gimana.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kalau masalah tempat kita paling strategis, mau ke malioboro tinggal jalan kaki, ga pake taxi.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kita harus pintar lihat kondisi dan cari travel agennya, kalau bulan puasa berarti kita gencar lihat OTE nya yang cocok siapa. Karena puasa jarang yang pada meeting, kalau orang asing lebih pada <i>traveling</i>. Jadi <i>mapping</i>nya harus pas itu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Sekarang pada ikut-ikutan itu</p> |  |
|--|---|--|--|---|--|

|  |   |  |  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|
|  | <p>Nature) yaa sekarang, kemaren di 2016 pertengahan itu kita sudah <i>merger</i> dengan hotel milik perusahaan BUMN lainnya seperti patrarajasa punyanya Pertamina, Aerowisata punyanya Garuda Indonesia ada juga hotel Pesona punyanya Pegadaian, itu sudah di <i>merger</i> dan formasi untuk strategi ininya sementara masih belum di satukan per divisi atau sesuai dengan induknya masing-masing misalnya kita masih dengan PT hotel Indonesia nature jadi masih seperti itu.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“akar pertama kali rekrutmen data pertama kali ada di kami di SDM di divisi HRD tapi ketika ada kebutuhan-kebutuhan yang muncul dari divisi atau departemen dan departemen itu di ajukan pada HRD” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...visi misi itu harus eee karena itu sudah apa eee karena tujuan dari perusahaan tersebut yaa tentunya strategi itu</p> | <p>breakdown ke, kalau strategi perusahaan biasanya, kita dulu merger antara PT. HINT dengan PT. Nature.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)</p> <p>“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)</p> <p>“Oh bukan, kita dari awal perusahaan ini berdiri sendiri, cuman karena saking bagusya pendapatannya, nah terus akhirnya dijadiin satu dengan salah satu perusahaan di Jakarta sama-sama dibidang akomodasi dan hotel.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)</p> <p>“Jadi di indonesia itu ada dua eee... BUMN yang bergerak di hotel, tapi waktu itu saling kompetisi, ahirnya sama mentri pariwisata di merger jadi satu, jadi PT HIN.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)</p> <p>“Eee... itu salah satunya biar balance, jadi biar tidak apa istilahnya rugi di itu kan kita strategi penekanan <i>cost</i>, operasional.” (Pak Sadyo,</p> |  | <p>yang pake MICE...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“kalau sekarang kan enak bisa nulis di internet. Dan nyebar itu paling ngeri, saya tidak dilayani dengan bagus, lamban, tidak ada senyuman dan sebagainya. Wah itu, ngeri kita harus jawab lagi, manajemen yang pusing ini. Jangan ada yang seperti ini. Ini bahaya sekali ini, mau ga kita perbaiki service yang seperti ini.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kita juga harus memperhatikan para pesaing-pesaing kita meskipun kita sudah menang di kota. Itu yang di Ambarukmo sana dia memang tidak dekat dari malioboro, tapi dia menyediakan bis <i>free</i> untuk nganter ke malioboro, nah. Menengok itu harus kita tingkatkan lagi.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Makanya kita, diawal kita ambil orang yang <i>background</i> nya dari pariwisata.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“...kita tidak pernah secara keseluruhan jadi Cuma per departemennya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> |  |
|--|---|--|--|---|--|

|  |   |   |  |   |  |
|--|---|---|--|---|--|
|  | <p>mengikuti dengan aaa biar bisa terlaksana visi dan misis tersebut” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...mungkin bisa juga dilihat di <i>website</i> kita mengenai strandar pelayanan khususnya yang ada di kami melayani dengan sepenuh hati...” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...karena orang memilih meninap di salah satu hotel itu kerena terkesan dengan pelayananya.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...tentunya untuk mencapai target perusahaan meningkatkan <i>revenue</i>.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“kalau dari sisi <i>marketing</i> tentunya, strateginya karena ini di merger dengan hotel BUMN lainnya, strategi kami bukan me <i>lobby</i> tapi membuat MOU dengan BUMN agar semua kegiatan BUMN yang ada di daerah tersebut misalkan ada di daerah dan ada hotel-hotel yang tergabung dalam <i>merger</i> tersebut untuk di serahkan untuk menginap atau</p> | <p>21/08/2018, 10.15)</p> <p>“Oh iya, saling terkait iya. Karena posisi kita hotel lagi low sesion itu kita harus tekan betul operasional, tapi kalo high sesion itu aja gamasalah, gitu itu strategisnya gitu.” (Pak Sadyo, 21/08/2018, 10.15)</p> |  | <p>“Jadi ada bagiannya sendiri yaitu melalui HRD dulu. Jadi bukan tiap departemen butuh terus cari orang sendiri itu bukan, tetap melalui HRD dulu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Tapi kalau kita ga bisa ngelola dengan baik tamu akan lari. Itu udah pasti, makanya kita berlomba-lomba untuk beri <i>service exelence</i> kepada tamu, bagaimana caranya kita tiap sebulan sekali kita cas, bagaimana cara melayani tamu yang baik.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“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)</p> |  |
|--|---|---|--|---|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>mengadakan kegiatan di hotel-hotel <i>merger</i> tersebut, jadi itu termasuk stratei pemasaran dan juga strategi untuk meningkatkan <i>revenue</i> dari <i>merger</i> tersebut.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“ooh iya terutama untuk bisa bersaing di hotel internasional untuk mengimbangi adanya hotel-hotel <i>corporate</i> lainnya yang sudah banyak tumbuh di Indonesia.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“kalau di sisi <i>marketing</i> pastinya <i>low cost</i> itu dari sentral <i>marketing office</i> di Jakarta jadi kita dari unit-unit tidak banyak menggunakan biaya untuk <i>marketing</i> tapi sudah di <i>handle</i> oleh sentral reservasi atau sentral <i>marketing.</i>” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“produktifitas kita apa eee untuk apa perekrutan ini itu sudah terwakili dengan adanya kerjasama dengan sekolah tersebut disnakertrasn jua... katanlah biaya hamper gak ada untuk kita <i>expose</i></p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>untuk apa untuk perekrutan ini.”<br/>(Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“rasio pekerja itu memang normal maksimalnya 1:1 artinya misalnya kamarnya 220 kamar berarti karyawannya 220 juga tapi kan itu <i>cost</i> nya pasti tinggi itu yaa, tapi di perusahaan kami menghendaki bahwa rasio pekerja dengan apa kapasitas produksi (kamar) itu kuran lebih 6,8 artinya normal di kami itu normal karyawan 186.”<br/>(Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“tentunya pasti terintegrasi, dari apaaa dariiii PT yang tadi apaaa dari perusahaan yang tadinya terpisah yang sekarang sudah jadi satu dalam hotel Indonesia group, kita punya apaa punya direksi yang sementara ditangani oleh PT hotel indonesa nature karena <i>core</i> bisnisnya memang juga di bidang perhotelan apa Aerowisata kan punyanya Garuda Indonesia <i>core</i> bisnisnya kan penerbangan seperti Patrarajasa punyanya Pertamina bisnisnya minyak</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>sehingga yang memegang kendali itu adalah hotel Indonesia group tempat induk kita yang memang <i>core</i> bisnisnya adalah hotel.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...pertama Grand Inna Malioboro itu adalah hotel bisniskan, <i>convention</i> sehingga untuk membuat visi dan misi, kita mengacu pada tema kita, bisnis dan <i>convention</i>.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Kalau tujuan perusahaanendirikan, bagaimana mencapai keuntungan sebanyak-banyaknya yah. Dengan adanya target yang nanti, ada target yang harus dicapai.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“kami focus di maes itu ya, jadi insentif meeting di hotel-hotel convention karena punya 17 ruang meeting. Hampir rata-rata kalau di Jogja itu ruang meeting hanya punya 3 atau 4 ya, karena memang focus ke kamar.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“...sudah sebagian costumer punya image, kalau</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | <p>meeting di grand Inna gitu.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Kalau kekuatan kita pertama, kita di lokasi strategis ya, Karena hotel BUMN. Semua hotel BUMN itu lokasinya strategis karena milik pemerintah. Itu kekuatan kita, itu hasil survey dari seluruh customer yang menggunakan online ataupun yang offline.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Kekuatan itu kalau dianalisis di online itu hampir sekitar nilainya sampai hampir sempurna, hampir 10, karena lokasinya pas di Malioboro.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Kalau kelemahannya, pertama karena memang banyaknya kompetitor ya, dan hotel kita sudah agak lama tidak renovasi lagi, karena terkait dengan anggaran. Dan juga, adakalanya juga tamu-tamu domestik itu kurang menyukai pada hotel yang kesannya lama ya, hotel lama.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>“Jadi kami memang, peluang untuk pangsa pasar di convention itu besar sekali. Karena dari kapasitas ruang meeting yang bisa hanya Cuma 20 orang sampai ke 1000 orang gitu ya. Itukan peluang, di hotel-hotel lain gak ada, ketika ada event yang memang event itu perlu ruangan banyak yang di satu tempat, ya disinilah tempatnya.”<br/>(Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Jadi kita, peluang yang bisa kami tangkap, karena hotel-hotel competitor lainnya tidak mempunyai ruangan sebanyak di kita.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Ancaman pesaing, yang lebih baru karena hotel baru. Tapi pada kenyataannya juga banyak hotel-hotel, customer-customer yang setelah mencoba yang baru, mungkin kurang berkesan trus kembali ke kita. Tapi itu juga masuk ancaman ke kita karena dengan banyaknya hotel-hotel baru, ya tentunya kita juga, kalau bahasa ininya roti satu biasanya dibagi</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>untuk 5 sekarang dibagi untuk 10, otomatis agak berkurang ya.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“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)</p> <p>“Saya kira kalau terkait dengan target, misalkan target sekian, ya berarti didalamnya harus bisa meminimize bagaimana pengeluaran ditekan. Dan termasuk juga biaya-biaya yang lainnya di tekan sehingga bisa mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Iya, untuk penentuan kebutuhan karena memang rasionya misalnya sekarang, dengan jumlah kamar 222,</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | <p>jumlah karyawan sekitar 183 sampai 6 gitu ya. Itukan untungnya sekitar 0,8, jadi untuk memenuhi 0,8 ketika ada yang pensiun ya pasti kita adakan rekrutmen, rekrutmen untuk memenuhi karyawan yang pensiun tadi.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Oke, jadi untuk kebutuhan SDM itu sendiri, sesuai dengan audit dari klasifikasi hotel, itu bahwa karyawan hampir sekitar 80% lah harus memiliki sertifikat kompetensi. Dan itu untuk merekrut ketika untuk mengisi kekosongan, tentunya itu dibuatkan standart untuk persyaratan untuk menjadi karyawan di kita.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“<i>Hmm...</i> untuk terkait dengan penilaian sumber yang dibutuhkan itu, itu pertama kita mengacu pada hasil guest interview. Guest interview yang dilakukan oleh petugas kami GRO (Guest result officer) itu disitu menginterview tamu terkait dengan product dan service gitu ya.”</p> |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p>(Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Jadi dia sudah mempunyai kompetensi dibidangnya, khususnya di bidang perhotelan.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Yang kedua, kita juga menilai dari evaluasi kinerja yang dilaporkan oleh masing-masing departemen, yang dinilai oleh para manajernya. Sehingga para manajernya itu akan menilai dari sisi baik itu skill, knowledge ataupun attitude.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“...Setelah merger ada keputusan baru lagi dari direksi, karena untuk mengimbangi perkembangan hotel yang sekarang diganti menjadi Grand Inna Malioboro.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Re, <i>Rebrandingnya</i> aja, <i>rebranding</i> yang bulan April di 2017.” (Pak Fajar, 21/08/2018, 10.45)</p> <p>“Termasuk juga di strategi fungsional, itu juga ada strategi vertikal dan strategi horizontal.” (Pak Fajar,</p> |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|

|  |                       |  |  |  |  |
|--|-----------------------|--|--|--|--|
|  | 21/08/2018,<br>10.45) |  |  |  |  |
|--|-----------------------|--|--|--|--|

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

**b. Tabel Perencanaan Strategi**

| Masalah yang Diteliti | Tokoh   |   |  |  | Analisis  |
|-----------------------|---|---|--|--|---|
|                       | Pak Fajar   | Pak Sadyo   | Mba Wahyuni  | Pak Iskandar   |   |
| Perencanaan Strategi  | <p>“Di sebelum tahun berjalan. Misal untuk 2018, sebelum tahun eh, di tahun 2017 sudah dirumuskan. Kita untuk 5 tahun kedepan sudah tau siapa yang pensiun.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kalau yang pensiun itu kan satu tahun bisa ada 15 orang yang pensiun, bisa jadi Januari Februari kosong, tapi bulan Maret ada 2 orang atau 3 orang. Kita mengacu pada itu, pada mapping yang sudah dibuat.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Itu intern ya. Kita akan tunjuk dari departemen yang lainnya, kita kan punya strategi juga, punya sistem dari kantor pusat yaitu pemetaan jejer. Ketika posisi ini pensiun atau pindah, kita sudah ada cadangan, melihat record, yang ada mappingnya juga.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> | <p>“Iya. Misal dibutuhkan ya, GM nya kan kontrak disini. Tapi yang milih direksi, kalau level manajer. Bukan disini, tapi nanti kalo engga seneng disuruh balik. Misal karyawan nolak gini gini, nanti dibalikin ke direksi.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Buka sendiri, tapi ya ga langsung dibutuhkan ini ini tapi ya kaya tadii, lewat <i>on the job</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Iya, engga. Kalau dari 0 rugi, sekarang perusahaan ga ada yang mau dari 0. Maunya yang layak pake langsung <i>stt stt stt</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“...sekarang udah mulai pensiun, pensiun, pensiun. Kalo dibuka, <i>membudak</i> siapa mba yang ga <i>pengen</i> kerja disini. <i>Sak sepi-sepi ne hotel neng Jogja, mesti</i> terisi tempat disini. Karena tempatnya</p> | <p>“Kalau magang itu lebih kaya penempatan kerja, OJT itu lebih ke pelatihan kerja. Itu menurut saya sih mba. Kalo OJT itu dari sekolah-sekolah <i>gitu sih</i>, anak SMK biasanya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“...kalau magang itu dari Disnaker. Soalnya magang itu pelatihan-pelatihan siap bekerja gitu.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“HRD <i>haha..</i> nanti ada daftar diajukan ke pusat, ini hotel Ina Malioboro mau mengangkat karyawan tetap segini pak. Nantikan dari sana itu kan pasti dihitung dulu SDM nya gimana di INA itu, apakah benar-benar membutuhkan karyawan tetap atau tidak dan sebagainya, prosesnya lama mba.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Tetap dafar lagi, tetap ngikutin prosedur gitu loh. Kalau langsung masuk itu kaya KKN <i>gitu loh</i>. Selundupan, tetap lamaran dan interview.” (wahyuni,</p> | <p>“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 <i>to</i>. sekian 2021 ada 9 orang yang kurang di bagian apa gitu. Nanti Mappingnya itu HRD yang buat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kita sebetulnya mudah kalau untuk perencanaan SDM istilahnya dari HRD kan sudah tau ya, tahun ini akan ada berapa orang yang akan pensiun ada yang pindah kesana, itu sudah harus <i>dimapping</i> semua, jika sudah pasti baru dia tentukan perekrutan mau ngisi dari dalam sendiri atau dari departemen yang lain untuk mengganti itu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Bisa jadi dari pusat sudah ada terus dimasukan kesini, ya karena kita ada direksi ya jadi bebas. Karena tanggungannya ke direksi. Dari level manajer kalau</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam perencanaan perekrutannya, langkah pertama yang dipilih Inna Garuda yaitu dengan melakukan pemetaan terhadap kebutuhan SDM</li> <li>2. Langkah selanjutnya yaitu menentukan sumber rekrutmen baik internal maupun eksternal.</li> <li>3. Kemudian perusahaan menentukan metode rekrutmen, baik outsourcing, melalui media internet, MoU dengan pihak sekolah maupun dinas tenaga kerja atau Disnaker.</li> <li>4. Setelah menentukan metodenya, Inna Garuda kemudian menetapkan kebutuhan rekrutmen.</li> <li>5. Inna Garuda kemudian menyusun tahapan perekrutan yang dimulai dari tahap administrasi awal, OJT/magang, administrasi akhir, kontrak, dan jenjang karir.</li> <li>6. Inna Garuda kemudian mengambil langkah untuk menetapkan anggaran, pelaksana, dan waktu yang tepat</li> </ol> |

|  |  |   |   |  |  |
|--|--|---|---|--|--|
|  | <p>“Kan kalau level atas yang merekrut adalah kantor pusat, jadi saya kurang begitu paham bagaimana sistem perekrutannya. Tapi sepengetahuan saya tidak ada karena orang direksi itu kan sudah ahli dibidang SDM nya juga.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“sekitar 80% kami merekrut orang yang OJT, <i>daily worker</i> atau yang magang, 20% nya kita memang... diekspos keluar. Artinya kebutuhan yang 20% itu memang tidak ada diprogram OJT tersebut. Misalnya, seperti <i>MICE</i> tadi. Kita tidak menerima OJT mengenai <i>MICE</i>.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“yang pertama tadi karena <i>turn offernya</i> rendah ya, dan yang dibuka untuk eksternal Cuma 20%, kita tanpa promosi aja udah banyak yang daftar gitu ya. apalagi promosi.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kami memang ada <i>outsourcing</i>, yang dikelola dari PT seperti yang di <i>security</i> itu diambil dari PT, tapi jika tidak sesuai</p> | <p>strategis.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“kayanya sih kalo dilihat hitungannya itu, lebih efisien ya. Karena sekarang ada <i>outsourcing</i>. <i>Outsourcing</i> sebetulnya ini melindungi pekerja ya. Tapi juga menguntungkan pengusaha kan...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Tapi tetep di media, sosmed, itu pasti.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Kalau Facebook sih kayaknya, di grup itu, masuknya paling. Kita kan ada Facebook, Twitter yang model-model sekarang itu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“itu sesuai dengan kebutuhan setiap departemen, jadi ada beberapa departemen yang ada butuh ini, butuh ini, baru dilaporkan baru tenaga personalia.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Engga, kalau untuk peraturan itu memang dari pusat, namun kalau untuk kebutuhan kan meringkas dari masing-masing. Jadi direksi atas</p> | <p>20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Ada jenjang karir sama familisasi, jadi ga <i>stuck</i> di sini terus. Jadi ada familisasi dari manajemen.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“prosesnya itu dari <i>casual</i> dulu kan mba, biasanya itu <i>casual</i> dulu, <i>on call</i>, dari <i>on call</i> kan kita bisa liat dulu gimana kinerja si anak itu. Misal nanti memang bagus, nanti dia disuruh masukin lamaran gitu, bisa ditawarkan, udah ada itu ga? misal kalo memang ada lowongan ya. Terus nanti direkrut menjadi ke <i>casual</i> tetap terus ke <i>casual</i> kontrak lalu ke <i>staff</i> kontrak.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Nah iya itu, kan ada <i>casual-casual</i> kebanyakan ga langsung buka, jadi kaya nyimpen bibit <i>gitu loh mba</i>, jadi tahun ini ada yang ini, jadi udah <i>diincer</i>, dijagokan ini, sampai besok itu mencapai kriteria yang diharapkan ga, kalo iya berarti yaudah dinaikin jabatannya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Iya itu, harus karyawan kontrak dulu selama minimal 2 kali kontrak nanti selanjutnya kebijakan manajemen lagi itu.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> | <p>meeka yang menentukan boleh pusat menentukan. Kita ga bisa apa-apa lagi.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Sumber lain mungkin yang dekat-dekat sini. Dari sekolah-sekolah pariwisata, paling engga dia sudah paham lah bagian-bagian hotel, jadi kita tinggal memoles, ga perlu ajarkan dari 0.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kita biasanya minta rekomendasi dari dosennya, mahasiswa yang <i>capable</i> yang mana? coba ini dipanggil untuk magang dulu, kita lihat dulu kerjanya gimana.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Iya jarang kita yang keluar masuk, keluar masuk itu, jarang. Karena kita masuk BUMN, jadi persyaratannya ketat. Beda kalau swasta ya, kalau swasta bisa itu keluar masuk. BUMN itu susah, kan regulasinya harus dari kantor pusat dulu juga.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“...untuk perekrutan itu kita, berdasarkan kebutuhan yang dari hotel terutama <i>ee..</i> apa saja bidang-bidang yang akan dikerjakan gitu ya. Kita butuh dari <i>Front Office</i> gitu ya, masalah</p> | <p>untuk melaksanakan perekrutan</p> <p>7. Dalam perencanaannya, Inna Garuda menekankan pada bagaimana agar mampu menarik pelamar atau calon karyawan agar mau mendaftar untuk bergabung dengan perusahaan. Beberapa cara yang digunakan untuk menarik pelamar antara lain yaitu dengan menawarkan berbagai macam fasilitas, adanya perlakuan yang baik terhadap karyawan, <i>image</i> hotel yang baik dengan lokasi yang strategis, dan lain sebagainya.</p> |
|--|--|---|---|--|--|

|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
|  | <p>harapan kita, ya maka akan kita balikan kesana. Sebetulnya MoU itu bukan perekrutan dari kami. Kita bekerja sama dengan perusahaan apa untuk penanganan di <i>security</i>.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Itu karena kita bekerja sama dengan disnaker maka kita minta personally perform tertentu, misal tingginya sekian. Karena memang untuk magang ini tidak ada persyaratan ijazah atau apa, memang harus masuk ke industri ada pendidikan 1 bulan kemudian dimasukan ke bagian masing-masing sesuai kebutuhan disitu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Dari sekian banyak kita kan punya catatan bahwa si A si B ini kinerjanya bagus, sehingga kalau sudah selesai nanti akan ditawarkan. Misal ada 3 kandidat dan kita butuh 1, ya akan diambil 1.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“kita hanya menginformasikan saja. Asal kita tidak lepas dari <i>role</i> tadi, misal yang pensiun 15 ya kita lapor 15.</p> | <p>engga.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“iya karena ada yang pensiun, kebanyakan karena pensiun.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya karena SDM nya kurang, karena begini mbak, <i>ee..</i> jadi untuk batu loncatan kebanyakan teman-teman saya. Jadi begitu <i>dateng</i> di terima, terus di sini 1-2 tahun dia masuk ke pramugari.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“ya tergantung yang dibutuhkan, misal FB yan seputar FB aja. <i>House keeping</i> ya <i>housekeeping</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Tidak, berbeda biasanya untuk s1 pariwisata untuk <i>housekeeping</i>, untuk <i>frontline</i>, untuk marketing, kalau marketing itu biasanya dari HI..” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Tahap rekrutmen sama aja. Tetap standar disnaker disini, ga boleh melenceng.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> | <p>“Karyawan kontrak itu kan kerjanya waktu tertentu ya mba. Di tanda tangan surat kerjasamanya 1 tahun 2 tahun nanti habis kontraknya, ya kalo memang dibutuhkan lagi, biasanya 1 bulan sebelum kontrak habis ya diperpanjang. Tapi kalo tidak dibutuhkan lagi, 1 bulan sebelum kontrak habis dikasih kayak surat pemberitahuan bahwa itu sudah berhenti bekerjasama dengan pihak ini.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> | <p>penerimaan tamu., Jadi perekrutan tidak menyeluruh kita lakukan, bagian-bagian saja, tidak menyeluruh direkrut.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kita biasanya orang itu sudah dipindah kesana kita lihat 3 bulan mba. Kalau 3 bulan bagus baru bisa diperpanjang lagi. Istilahnya familisasi, kalau familisasinya bagus baru diperpanjang lagi. Kalau memang 6 bulan bagus, gimana departemen cocok, baru dibikinin kontrak.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“kayanya karyawan tetap itu tepatnya saat pendaftaran pertama dulu hotel ini berdiri dan sekarang ini tepatnya kalau memang sudah banyak yang pensiun, itu mungkin nanti tahun 2021 banyak yang pensiun. Itu mungkin diadakan karyawan tetap. meskipun nanti pertahapannya tetap melalui kontrak dulu, 2 tahun, 2 tahun.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Setelah ganti beberapa kali direksi itu, setelah digalakkan efisiensi-efisiensi itu ya. Maunya direksi yang sekarang seperti itu. Efisiensi, jadi</p> |
|--|---|---|---|--|

|  |  |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
|  | <p>Kalau misal butuh tambahan lebih dari itu ya kita baru informasikan ke kantor pusat. Karena dari pusat kan yang perlu dilaporkan yang pensiun sekian dan yang masuk sekian. Tapi untuk wewenang perekrutan dan lain-lain itu dari unit masing-masing.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“SOP memang dari kantor pusat, tapi juga ee.. jika ada kebutuhan dari unit itu memang ada target dan kompetensinya itu memiliki standar lain dan tidak jauh dari SOP kantor pusat, tak apa.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“...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)</p> <p>“Untuk yang dari OJT kita ambil dari database, <i>record</i> kinerjanya juga disitu, terus kita tetap berkoordinasi dengan departemen mana, <i>knowledgenya</i> nanti akan kita tes lagi ya, karena yang menguasai</p> | <p>“Ya jelas beda, kalau yang swasta kan yang punya hotel masukin tetangganya aja bisa. Kalau disini kan ada sistemnya, harus ada ijazahnya minimal ini, pengalamannya ini, postur tubuh, tinggi, penampilan, ini betul-betul, kalo swasta mah, bersaudara aja bisa masuk.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya SOP aja, kan nanti dikasih, peraturan perusahaan lah. Standarlah, ijazah, CV. Ini lebih ke, kadang di foto bagus, <i>iya to?</i> telpon aja suruh sini, bener ga gini <i>cassingnya</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya kayak persyaratan biasa kan, kesehatan jasmani, berkelakuan baik, standar lah, cuma disini mungkin minimal tinggi jarak 160, misalnya untuk yang dibutuhkan di depan. Penampilannya oke, kan buat <i>Front</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Implementasi yaitu tadi. Lewat web, terus dateng <i>nyodorin</i> syarat-syaratnya, terus tunggu 3 hari, panggil</p> |  | <p>pemangkasan biaya makanya di kontrak, kontrak aja.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Ga bisa, harus hotel yang satu grup. Naik jabatannya bisa dari promosi, statis dan <i>downgreed</i> juga ada. Kalau kualitasnya jelek, buang aja jauh sana gitu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Itu semua sudah dimasukkan dalam anggaran khusus rekrutmen sendiri mba, biaya pendidikan, biayanya itu sudah.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Iya kalau spesifikasi dari kita, nanti HRD yang carikan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Ya itu, kalau dari <i>chief</i> kebawah HRD sini aja bisa tapi kalau udah yang atas-atas harus lapor pusat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“56 tahun. 1 bulan sebelum pensiun itu nanti dikasih sp lah, jadi boleh masuk boleh engga.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> |  |
|--|--|---|--|---|--|

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | <p>materinyakan dari departemen terkait ya...” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kalau standar itu kan berkaitan dengan kompetensi, pengalaman dan tingkat pendidikan atau pernah OJT. Kalau peraturan dari pemerintah itu sendiri, tenaga kerja itu harapannya cuma sesuai dengan kesehatan dan keselamatan kerja.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Dan ketika seleksi dari luar tersebut, kita tentu menyeleksi administrasi dulu. Artinya administrasi yang memang berkaitan dengan kebutuhan kami yang sesuai dengan <i>background</i>, yang ada di siswa tersebut. Kemudian pengalaman juga, tentunya kita akan memanggil dan melaksanakan tes interview.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Itu dari kinerja, jadi misalnya dari awal perekrutan kita masih dikategorikan di <i>casual</i>, itu artinya seperti dari loker gitu, tapi honorariumnya pengendaliannya masuk pada</p> | <p>wawancara. <i>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.”</i> (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ada, kalau jenjang karir gitu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Kalau jangka pendek itu kan istilahnya apa ya, nanti diambil dari tenaga <i>casual</i>, kalo jangka panjang itu kan nanti <i>casual</i> dulu, nanti baru kontrak, kalo yang jangka panjang itu, kontrak baru pegawai tetap.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Kebutuhan sebenarnya, ya. Pegawai tetap sama yang <i>enggga</i> itu kan kebetulan yang kontrak jadi tetap, otomatis, <i>yakan?</i> Tapi kalau belum ada kebutuhan ya selama itu masih di kontrak. Ya masih nunggu yang pensiun dulu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya bisa pegawai tetap, tapi tetap melewati</p> |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|



|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
|  | <p>UMK. Tetap dipantau dan dinilai, setelah itu baru dinaikan pada karyawan kontrak. Itu sudah ada ikatan dan mendapatkan hak-hak yang sudah dituliskan disitu. Setelah itu kinerja lagi, baru jadi karyawan tetap.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Ya, kan ada masa percobaan, dibahas kami yaa pekerja <i>casual</i> itu ya. Itu diawal sudah disampaikan, kalau tidak sesuai target, tidak sesuai dengan harapan kita, maka akan kita PHK.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Semua perekrutan yang dilakukan di unit itu memang levelnya dari level <i>basic</i>, bisa jadi kalau di kantor pusat, untuk level staf-staf ahli yang ada disana, kantor pusat sendiri yang lakukan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kalau SDM ada sendiri, dan training juga ada sendiri, tapi nanti memang ada totalnya menjadi <i>eee...</i> anggaran HR. Di HR ini sendiri ada banyak kegiatan, ada <i>training, legal officer</i> yang</p> | <p>kontrak dulu 2 tahun. Nanti kalau mau dilamar nunggu dulu 2 tahun, setelah pegawai tetap boleh, kan gitu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya kalau pas dibutuhkan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | <p>kaitannya...dengan MoU dengan pihak-pihak lain.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Anggaran untuk rekrutmen sudah termasuk ke anggaran HR, namun tidak terlalu besar.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“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)</p> <p>“Kalau di level SDM itu HRD, terus untuk strategi dari General Manager pimpinan tertinggi di unit akan merumuskan dengan manajer-manajer yang lainnya. Itu misal strategi perusahaan semua turut andil dalam perumusan kebijakan tersebut. Jika yang berkaitan dengan SDM berarti ditangani oleh HRD.” (Pak Fajar,</p> |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | <p>20/02/2018,<br/>10.00)</p> <p>“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)</p> <p>“Karena mengacu kepada ke kebutuhan, maka <i>enggga</i>. Sehingga tidak bisa dikategorikan rencana jangka panjang <i>to</i>. Misal bulan ini butuh 10 orang, jadi begitu sesuai kebutuhan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“56 tahun.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Perencanaan strategi dari perusahaan terutama itu <i>eee...</i> tentunya menentukan apa sumber dari rekrutmen itu jadi sumber itu ada dari internal dan eksternal dari internal misalnya dari jengjang karir ataupun ada nanti melewati masa purna atau pensiun.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“kalau di kami karena ada terutama ada</p> |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>asosiasi HRD, HRD <i>manager</i> jadi itu bisa di <i>expose</i> di situ itu keknya dari dari apa asosiasi HRD <i>manager</i> itu di <i>expose</i> ke ini ke media sosial.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)<br/> “kalau kami pengadaan OJTnya bekerjasama denan sekolah tapi untuk perekrutanya <i>eee...</i> kami hanya bekerja sama denan disnakertrans itu.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...dari sekolah, pertama dari sekolah karena sekolah juga dituntut mempunyai MoU dengan penyelenggara OJT dan dari kami juga di olah oleh HRD manajemen <i>eee...</i> kalau itu memang bisa di buat untuk apa untuk kerja sama dengan kami kedepannya kita <i>eee...</i> ACC untuk bekerja sama.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...jadi yang pertama memang beberapa sekolah sudah mempunyai apa MoU dengan kami sehingga itu ada koutanya, ada koutanya katakanlah misalnya tahun ini koutanya untuk sekolah si A tiga orang misalnya kami</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | <p>kami kami bagi juga barang kali ada sekolah lain yang belum punya MoU dengan kami yang yang yan apa yang melamar untuk jadi OJT disini yaa kita seleksi dengan kualifikasi.”<br/>(Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“<i>eee...</i> kalau magangnya tadi bekerjasama kami dengan disnaker...”<br/>(Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“tapi kita juga punya penilaian selama magang itu kita nilai kalau kinerjanya bagus dan kualifikasinya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh kami dan oleh kebutuhan di departemen yan kami butuhkan yaa kami sebenarnya itu.”<br/>(Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...kalau terkait dengan menentukan kebutuhan... setelah menyadari sumbernya internal sama eskternal tentunya kebutuhan kami kerana <i>eee...</i> apa dari <i>mapping</i> karyawan yang ada mau pensiun sehingga kebutuhan dari departemen tertentu yang di ajukan ke kami itu sebagai acuan</p> |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>pertimbangan untuk perekrutan juga.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“ya kalau waktu tadi sudah di <i>mapping</i> keliatannya di bulan mei kita butuh ini butuh ini ada yang pensiun dua orang katakan kan kita sesuai kan dengan waktu di <i>mapping</i>.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“...kami kan ada apa ada rasio pekerja.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“tahapanya terutama kalau tadi dari interen yaa kita mengenal <i>assessment</i> untuk <i>eee</i> apa untuk karyawan yan memiliki level-level tertentu untuk dari eksternalnya...u ntuk tahapanya hmm yaa kami minta secara administrasi untuk mengirimkan apa <i>eee</i> surat lamaran CVnya trus sertifikat-sertifikat yang dia <i>eee</i> punyai untuk kopetensi yang memang di butuhkan oleh kami.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“kalau misalnya internal tadi itu kita <i>mapping</i> juga seperti itu jadi ada <i>assessment</i> sendiri</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>untuk..jenjang karir tersebut.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“<i>enggak</i>, kita tidak seperti itu, kita ada penilaian kerja sendiri untuk menentukan promosi ini untuk perekrutan itu sendiri.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

c. Tabel Implementasi Strategi

| Masalah yang Diteliti | Tokoh   |  |  |   |   | Analisis  |
|-----------------------|---|--|--|---|---|---|
|                       | Pak Fajar   | Pak Sadyo  | Mba Wahyuni  | Pak Iskandar  | Arin  |   |
| Implementasi Strategi | <p>“yak ke OJT, magang hampir 99% dari ojt dan dari magang prosesnya...” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“Iya, karena 80% dari yang dari OJT dan Magang dan 20% yang butuh eksternal.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“sekolah yang pertama sekolah yang memilihkan bisa jadi tadi koutanya tiap untuk sekolah tertentu ya dia kirim lima atau enam yaa daari lima atau enam itu kami seleksi.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“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,</p> | <p>“Kalau internal itu dari relasi dalam arti yang pernah <i>training</i> atau kerja <i>part time</i> disini, itu aja strategisnya lebih efektif lebih jitu...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Rekrutmen disini yang saya tau, mulai dari setelah saya kerja disini, biasa diambil secara <i>casual</i> atau dari <i>training</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya sebenarnya ada, tapi di perjalanan tes, biasanya dia gagal. Karena mereka kan lebih banyak teori dari pada praktek. Tapi kalau yang pernah <i>training</i> disini atau jadi <i>casual</i> itu kan mereka langsung terjun ke lapangan. Jadi perusahaan untung karena tidak perlu <i>training</i> kembali tapi langsung pakek.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya kalau dulu kan pembukaan gedung baru, tahun 1991. Belum lahirkan? Haha Sama dulu di media koran, dulu kan medianya koran kan, banyak tuh dulu dibutuhkan.” (Pak Sadyo,</p> | <p>“kalo menurut saya sih disini itu lebih mementingkan yang apa, eh.. kaya alumni. Jadi yang pernah OJT atau disini magang disini, itu lebih diprioritaskan.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“<i>Apa ya</i>, dari SMK si mba saya pengen kerja disini.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Kalo misal merekomendasi kan sih bisa, misalnya kaya yang kerja di depan tempat saya itu, bartender misalnya. Bisa aja saya bilang pak ada tuh kebetulan temen saya bartender juga, dia udah mau <i>resign</i> dari kerjanya. Gimana pak kalau kerja disini. Ya boleh, besuk disuruh masukin lamaran terus saya seleksi. Tetap pake jalur itu juga sih mba.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Kan saya ya jajarannya level basic. Kalau <i>level basic</i> yang merekomendasi kan ya tetap sesuai prosedur.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Kursi kosong dan memang</p> | <p>“Kita jeli yang ketemu terus, lebih ke perekrutan internal. Jarang kita lowongannya dari media...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“ngambil dari orang-orang yang pernah bekerja disini, bisa dari yang <i>training</i>, OJT ataupun <i>visiting</i>. Jadi ambil orang yang pernah disini.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Selama anak-anak OJT itu sesuai dengan ketentuan kita, itu dia akan membantu kita sangat besar sekali. Karena hanya dengan bayaran 100.000 dia bisa memberikan kita puluhan juta <i>to</i>. kita kan cuma kasih uang sanga sebanyak itu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Tentu, tatap dapat untung. Karena dia sudah kerja berbulan-bulan, kita hanya kasih uang sanga sama makan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Saya dulu dari koran. Karena dibuka baru disini, jadi saya coba melamar, banyak sekali yang melamar.” (Pak Iskandar,</p> | <p>“SMK, di Boga.” (Arin, 20/02/2018, 12.30)</p> <p>“Iya ini kan persyaratan buat kelulusan, PKL ini. Sertifikat PKLnya itu” (Arin, 20/02/2018, 12.30)</p> <p>“Ada <i>kitchen, house keeping, service</i>.” (Arin, 20/02/2018, 12.30)</p> <p>“Kali ini 11 orang kemaren hanya 7 orang.” (Arin, 20/02/2018, 12.30)</p> | <p>1. Dalam Implementasinya, Inna Garuda terlebih dahulu menetapkan sumber rekrutmen, yang dalam kenyataannya lebih banyak menggunakan OJT, magang, serta jenjang karir. Perekrutan pada umumnya menggunakan media internet, <i>outsourcing</i>, pelamar langsung, dan juga arahan karyawan.</p> <p>2. Proses Implementasi rekrutmen di Inna Garuda diawali dengan mendefinisikan rekrutmen, kemudian mendefinisikan kebutuhan rekrutmen, menarik pelamar, tahap administrasi, kontrak, dan terakhir yaitu jenjang karir.</p> <p>3. Dalam implementasi perekrutannya, penulis menemukan hal yang unik sekaligus janggal, yaitu adanya proses Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme khususnya dalam perekrutannya di Inna Garuda. Hal ini juga dipengaruhi oleh adanya sistem kekuasaan yang bersifat sentralisasi, sehingga menimbulkan beberapa kecurangan.</p> |



|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
|  | <p>15/05/2018, 15.20)</p> <p>“20% kita nanti merekrut karena kebutuhan organisasi itu tidak hanya di operasional tapi tentu juga nanti ada di <i>marketing</i>, ada di <i>convention meeting</i>, jadi itu ada <i>MICE</i> 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)</p> <p>“Karena kita tidak melaksanakan OJT disitu. Di FO ga ambil OJT disitu, di <i>MICE</i> ga ambil dan di <i>marketing</i> ga ambil.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Karena posisi itu rawan sekali, kalau OJT kan adalah mahasiswa yang belajar untuk bekerja, padahal di bagian ini risikonya besar, bisa jadi <i>image</i> pelayanan hotel ke pelayanan itu jelek, bisa kena. Disitu juga menangani keuangan, takut jika terjadi apa-apa siapa yang akan menanggung. Jadi disitu kami ingin ga mengisi <i>staff</i> OJT, abil dari luar dan tes kemampuannya sesuai tidak disitu.” (Pak</p> | <p>20/02/2018, 15.00)</p> <p>“ya biasanya sama itu, www.Ina Garuda rekrutmen.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya standarlah, paling di sosmed, kirim ke koran terkenal.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ada. Untuk dibagian security itu <i>outsourcing</i>, bagan <i>public area</i> itu <i>outsourcing</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Kalau yang <i>outsourcing</i> itu kerja sama kalau yang <i>outsourcing</i> itu. Kan <i>outsourcing</i> itu ada macem-macam disini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Bisa, kalau dia menguasai bidangnya. Ga masalah, malah seneng manajemen karena apa? karena ada referensinya. Kalau ada apa-apa, <i>naaah</i> ada yang tanggung jawab.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Terus KKN, juga katanya dulu, pernah training disini itu KKN. Dari pada ngajarin, eh kamu dimana kerja ga? Ayo masuk sini,</p> | <p>butuh pengisi kursi, kalo disini.”</p> <p>(wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“tapi ya karena disini karyawan itu BUMN, jadi karyawan sampe tua-tua <i>gitu loh mba</i>. Nunggu ada lowongan <i>gitu lo mbak</i> modelnya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“O.. dibutuhkan karyawan gitu? selama ini belum pernah, jadi kalau dari sini itu <i>channelnya</i> lebih ke anak OJT, Magang dipnaker sma nanti sesama HRD. Biasanya kalau ada lowongan itu ga langsung diumumkan <i>gitu loh mba</i>. Mungkin ini udah hotel tua, bukan hotel yang baru <i>launching</i> terus butuh banyak ya, paling ya disini butu satu, disana dua, <i>cuman gini loh</i>.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Ya itu termasuk gaji, makan, uang <i>service</i>, 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</p> | <p>02/03/2018, 13.30)</p> <p>“kita lakukan <i>annaouncement</i> bisa melalui koran, atau melalui email atau apa.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Agen itu biasanya lebih menyediakan untuk <i>security</i>, <i>cleaning</i>, <i>gardener</i>. Bukan dibagian bisnis gitu ga punya. Kalau marketing itu lebih ke HRD.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Ada banyak. Biasanya nanti kita pas <i>parttime</i> aja di <i>calling</i>. Tapi sebelum turun kita <i>training</i> dulu sorenya. Itu termasuk yang membantu kita juga pas sedang ramai atau ada <i>dinner</i> besar. Tapi tidak untuk di kontrak juga.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Ya, bukan dari agen. Tapi kalau misal ada anak dari dalam sini yang kelihatannya bagus ya kita usulkan ke GM, biar dinaikan lagi. Ga pernah ambil dari agen.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Iya kalau spesifikasi dari kita, nanti HRD yang carikan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> |  |
|--|---|---|--|--|--|

|  |  |   |   |   |  |
|--|--|---|---|---|--|
|  | <p>Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Untuk saat ini tidak ada. Dulu waktu awal saya masuk sini mungkin masih sekian banyak yang dibutuhkan namun sekarang karena lowongan yang di ekspos Cuma 20% jadi tidak ada.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Di asosiasi HR itu ada media facebook HR.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“esternal lainnya ketika ada pelamar yang masuk ke kami iyaa kalau itu meman sesuai dengan kualifikasi yang dibuthkan oleh kami dan kebetulan jua kami membuthkan yaa itu jua bisa ikut termasuk sumber dari kami untuk apa diseleksi itu ada pun tresentasenya jua sedikit.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“Awalnya informasi tau dari teman untuk rekomen disini, terus saya diminta untuk melamar...” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Sesuai kebutuhan ya. Melihat <i>turn offer</i> tiap tahun dan kebutuhan</p> | <p>begitu. Karena di sistem hotel itu karena harus ada referensi mba, disini kalau ga ada referensi nyarinya <i>keangelan to.</i>” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Engga, tapi memang ada peremajaan itu ada, tapi setelah ada yang pensiun.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Oh sendiri. Ga lewat EO-EO itu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Jadi Pak Fajar nanti fungsinya merekrut dari permintaan dari beberapa departemen yang ada disini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Alasannya kalo memang tenaga bantu dibutuhkan. Gitu, jadi memang karena banyak yang pensiun.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Kalo BUMN ga begitu, lebih ke umur aja begitu. Kalo sudah tua ya, diganti. <i>Haha..</i> ya ada sih beberapa kalo kinerja. Ada yang memang menguasai ada yang karena umur.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> | <p>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)</p> <p>“...karena setau saya Hotel Inna Garuda satu group dengan Garuda Indonesia, dulu setau ku gitu. Karena dulu aku pengen banget jadi pramugari, ya paling engga jadi pramugari darat lah. Tapi alhamdulillah lah masuk ke zona nyaman, semoga aman lah.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Jadi langsung didatengin anaknya yang OJT, ga semua sih. Yang OJT dari SMK aku itu ada 5 orang tapi akhirnya yang keterima kerja disini cuma aku doang. Temanku yang sama-sama <i>training</i> disini, daftar disini tapi ga keterima.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Ke guru dulu. Kayanya diinfokan gini, bapaknya infokan kalau Inna Garuda ada lowongan, misalkan anak-anaknya ada yang mau daftar</p> | <p>“Ya itu, kalau dari <i>chief</i> kebawah HRD sini aja bisa tapi kalau udah yang atas-atas harus lapor pusat.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“kita kalau merekrut karyawan dilihat kebutuhannya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Iya jarang kita yang keluar masuk, keluar masuk itu jarang. Karena kita masuk BUMN, jadi persyaratannya ketat. Beda kalau swasta ya, kalau swasta bisa itu keluar masuk. BUMN itu susah, kan regulasinya harus dari kantor pusat dulu juga.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“yang perlu dipersiapkan seperti ya persyaratan-persyaratan itu ya, kalau dari dalam yang dibutuhkan apa, kalau <i>house keeping</i> itu benar-benar harus kosong, dan yang kedua yang dibidik yang mana, mau sarjana pariwisata, sarjana umum, atau sarjana ekonomi, atau <i>accounting</i>. Nanti dilihat kebutuhannya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> |  |
|--|--|---|---|---|--|

|  |   |  |   |   |  |
|--|---|--|---|---|--|
|  | <p>lain untuk menutupi kurangnya kinerja, kita tetap menambah melakukan perekrutan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Iya beda-beda, tergantung masa pensiun teman-teman yang di bagian tadi.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“HRD tim, saya kebetulan sering diikutkan dalam tim perekrutan.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kebutuhan perusahaan. Setelah dievaluasi dari kinerja karyawan yang seperti contoh tadi, karyawan yang di bagian <i>room</i> yang tugasnya membersihkan kamar banyak yang sudah tua, dikasih target 15 kamar 1 hari ternyata tidak tercapai targetnya, kalau begitu bisa jadi kita nanti minta tambahan lagi untuk karyawan di bagian itu, dan karyawan lama... di <i>move</i> kebagian lain.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“karna itu juga untuk peserta OJT kita berikan insentif <i>transport</i> hampir jarang di tempat lain memberikan insentif <i>transport</i> dan memberikan fasilitas makan</p> | <p>“Kalo disini kan BUMN mba, jadi standarisasi nya sesuai dengan peraturan pemerintah. Jadi, sesuai dengan aturannya disnaker kan. Ga bisa kena Undang-Undang nanti, kalo swasta <i>mah</i>, seenaknya lah. Tergantung <i>owner</i> kan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Menyesuaikan, kita kan BUMN, standarisasinya disnaker. Pemutusan hubungan sepihak pun harus menyesuaikan disnaker, jadi ga bisa semena-mena.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Yaitu tadi. Jadi tidak langsung banyak diterima, tapi dibuka beberapa <i>section</i> yang harus dibutuhkan ya didatangkan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya dapat pensiun, oh ya <i>hahaha, simple</i> kan. Kalo engga dapet ya mesti kabur, apalagi yang bujangan-bujangan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“<i>Sak sepi-sepi ne hotel neng Jogja, mesti</i> terisi tempat disini. Karena tempatnya strategis.” (Pak Sadyo,</p> | <p>mau masukin lamaran kesana, boleh. Terus coba saya masukin bisa ga, terus pak Suprinya itu manggil aku ke kelas sama bu guru aku kan, kayanya udah kasih daftar nama sama pak Suprinya terus diseleksi lagi sama guru saya OJT disini juga ada.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Perhotelan.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Ya sama aja mba, cv, lamaran, pas foto yang 3x4 yang warna dan hitam putih dan yang 4R itu yang warna. Terus ada sertifikat yang mendukung di pekerjaan saya masuki. Misal saya mau masuk departemen ini, setidaknya ada sertifikat yang mengingatkan, dulu kan saya ada sertifikat LSP, sertifikat sekolah sama yang <i>On the Job Training</i>.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Ya sama aja mba, cv, lamaran, pas foto yang 3x4 yang warna dan hitam putih dan yang 4R itu yang warna. Terus ada sertifikat yang mendukung di pekerjaan saya masuki. Misal saya mau masuk departemen ini, setidaknya ada</p> | <p>“Dulukan gedungnya tinggi, ruangnya ber AC, wah gagah berdasi, <i>bajune sak kayange</i> hahaha, tapi ternyata gaji besar engganya sesuai karyawan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Iya tetap ngirim 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)</p> <p>“Nanti pada datang semua untuk rekrutmen. Termasuk nanti persyaratan dicantumkan semua, harus pandai Bahasa Inggris, pengalaman kerja dimana, usia berapa dicantumkan seperti biasa lah, persyaratan seperti itu yang kita cantumkan, sehingga calon yang mendaftar sudah siap.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Biasanya lebih tinggi. Artinya lebih tinggi itu disini saya manajer di bintang 3, kalau pindah saya jadi manajer di bintang 4. Atau disini saya manajer bintang 4, kalau pindah</p> |  |
|--|---|--|---|---|--|

|  |   |   |   |  |  |
|--|---|---|---|--|--|
|  | <p>termasuk juga loker dan bahkan ada sebagian <i>uniform</i> yang di pinjamkan oleh kami, sehingga ada bagian-bagian tertentu yang dipinjam untuk apa <i>uniform</i> baju kerja dari kami?" (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>"Kita <i>image</i> hotelnya karena BUMN, ...mungkin orang banyak yang lebih tertarik dengan hotel BUMN dari pada hotel wisata gitu ya. Itu sudah menjadi nilai <i>plus-lah</i> buat kita." (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>"...mungkin bisa juga dilihat di <i>website</i> kita mengenai strandar pelayanan khususnya yang ada di kami melayani dengan sepenuh hati dan lain-lainnya itu mungkin bisa menarik pada menarik orang lain untuk bisa berabung dengan kami..." (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>"...proses rekrutmen itu <i>eee</i> kita kalau tadi dengan, dengan, dengan magang kalau OJT <i>eee</i> kita melakukan pelayanan terbaik kepada peserta selama OJT sehingga dia mempunyai <i>image</i> yang</p> | <p>20/02/2018, 15.00)</p> <p>"Kaya tahun ini banyak teman kita yang mau pensiun, itu udah mulai <i>ee..</i> kaderisasi, sudah banyak yang <i>di coroni bosowone, diincer</i>. Besok kamu lulus ga usah kemana-mana disini aja, yang pernah <i>training-training</i> disini." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>"<i>Training</i> mau masuk disini juga di tes dulu. Tidak semua anak yang mau <i>training</i> disini bisa lulus gitu mbak. Jadi di <i>training</i> dulu sama Pak Fajar. Bagian rekrutmen." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>"Oh iyaa, harus sarjana pariwisata, dia harus menguasai <i>misale</i> beberapa bagian, produk, <i>promoting, socitting</i>." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>"Sebenarnya itu beda dengan perusahaan lain kaau perhotelankan. Bedanya ya itu tadi, kalo perusahaan lain itu kan kaya gini gini gini gitu kan, sarjana gini, ditempatkan di, kalau perhotelan ya syarat tinggi segini, penampilan oke, ditempatkan di</p> | <p>sertifikat yang mengingatkan, dulu kan saya ada sertifikat LSP, sertifikat sekolah sama yang <i>On the Job Training</i>." (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>"Jadi kalo misal ada yang daftar gitu ya mba, terus memang pengalamannya udah banyak, cuman itu nanti tetap <i>ga</i> bisa langsung bisa jadi <i>staff</i> mba..." (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>"...kalau disini tu, ya kalau pemindahan ya ada, cuman lebih seringnya familisasi mas, pengenalan bidang-bidang." (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>"Ya itu, <i>On the Job Training</i> terus <i>casual</i> dulu terus setelah itu <i>casual</i> di PHP in, <i>casual</i> kontrak, <i>casual</i> tetap dan kontrak itu beda tipis mba. Terus karyawan kontrak, karyawan kontrak diperpanjang sampe waktunya, terus karyawan tetap." (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>"Kalo perjanjian awal sih, coba 3 bulan dulu dilihat, nanti bisa tetap itu dari <i>on call</i>, setelah itu</p> | <p>saya ke bintang 5. Jadi <i>greed</i> nya yang naik." (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>"Kalau dalam satu hotel ga ada biasanya dipindah dari hotel bintang 4 ke bintang 3. Lebih ke perusahaan yang rendah bintangnya, tapi di posisi yang sama, biasanya yang pindah ke luar kota, keluar jawa gitu biasanya level manajer. Kalau <i>chief</i> itu biasanya didalam." (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>"Iya karena lebih efisien juga dengan kontrak." (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>"Ya karena pensiun, diganti, atau ada yang ditarik ke pusat." (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>"Kalau poin yang dicari tidak ada baru kita adakan perekrutan, itu pun sistemnya kontrak. Tidak ada untuk yang istilahnya pegawai tetap, itu tidak ada. Untuk sepanjang ini, tahun-tahun kemaren itu kita punya kontrak terus." (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>"Nah itu nanti dilihat dulu</p> |  |
|--|---|---|---|--|--|

|  |  |   |   |   |  |  |
|--|--|---|---|---|--|--|
|  | <p>positif terhadap lingkungan kerja di tempat kami.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“Dulu jarang ada hotel kan ya, saya dulu pikirnya hotel itu tempat yang rapi, pegawai hotel pake dasi, kayak apa gitu ya. Kayaknya <i>kok</i> kerjanya berperformanya enak dan bersih. Itu yang membuat saya tertarik waktu itu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“untuk proses perekrutan...dari apa dari Cv ataupun lamaran yang masuk, kita apa masuk ke di dokumentasi yaa dan itu harus di disposisi dulu oleh HRD manajer untuk HRD manajer memberikan disposisi lagi kepada eee temen-temen di apa di HRD untuk <i>follow up</i> apa untuk <i>mengfollow up</i> eee surat lamaran sudah masuk dan juga dari kami setelah itu menghubungi yan bersangkutan sesuai dengan pengajuan atau permohonan untuk apa untuk bergabung dengan kami kita laksanakan tes kemudian dengan aturan-aturan tes yan sudah di tentukan.” (Pak Fajar,</p> | <p><i>Front desk</i>, untuk marketing, menguasai masalah mekanik untuk di <i>engineering</i>, sudah pernah bekerja di hotel selama 5 tahun, itu di <i>house keeping</i> nya ada dan lain-lain.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Nah jadi gini, misalnya contoh yang di <i>Front desk</i> itu harus tinggi 160, sedang anak-anak yang <i>training-training</i> kemaren itu cuma 150, 155, ya kan ga mungkin diambil yang 160.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Iya, ga langsung di atas. <i>Dijorokin</i> sakit, <i>hahah...</i> Semua disini dari bawah.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya bisa-bisa saja, bisa naik. Kemungkinannya ya banyak.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Biasanya anak <i>training</i> juga bisa bantu atau dari <i>section</i> lain juga bisa bantu, artinya seperti kantor depan ada operator, ada <i>doorman</i>, ada reservasi, itu ada beberapa yang kosong memang, itu diperbantukan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> | <p>nanti diperpanjang, diperpanjang, diperpanjang, baru kontrak. <i>Casual</i>, baru kontrak. Untungnya orang-orang <i>casual</i> disini itu sabar-sabar <i>hehe</i>, termasuk juga saya.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“<i>On call</i> itu jadi misal, hari ini hotel <i>fixaxion</i> membutuhkan karyawan misal masuk 8 terus kapasistas tamu <i>full</i>. Otomatis untuk <i>handle</i> kurang. Itu manggil. Jadi <i>casual on call</i> itu lebih per hari.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Kalo udah <i>casual</i> itu pembayarannya dia masuk per hari ya dia dapat. Dia ga masuk ya dia ga kebayar. Kalo karyawan kan masuk ga masuk kebayar.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“...kalo <i>casual</i> tetap itu sudah ter <i>reschedule</i>, itu nanti sama kaya karyawan cuman absennya itu 20 hari. Jadi dalam 1 bulan itu masuk 20 hari, kalo <i>casual</i> kontrak udah sama sama kaya karyawan, cuma yang membedakan fasilitas-fasilitas yang didapat aja.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> | <p>kondisinya, tergantung kemampuan perusahaan kalau memang mampu diangkat, tapi kalau <i>engga</i> ya suruh berhenti dulu nanti dikontrak lagi.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Misal sudah 2 tahun dikontrak ga di angkat jadi tetap. Itu bisa dilaporkan ke disnaker. Tapi biasanya kita jeli, jadi setelah 2 tahun kita <i>cut</i>, bulan depan daftar lagi ya mas, gitu. Untuk menghindari disnaker dan <i>outsourcing</i> gitu ya kan.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kalau keluar, selama dia sudah, kita kontrak <i>ee..</i> dua tahun. Kalau keluar setelah itu ya silahkan. Tapi kalau sebelum itu ya ada <i>penalti</i> kita kan sudah menyekolahkan, jadi disuruh mengembalikan, gitu.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“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.”</p> |  |  |
|--|--|---|---|---|--|--|

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>15/05/2018, 15.20)</p> <p>“sama, <i>eee</i> kalau administrasi kan tidak kepentingan pribadi surat lamaran CV <i>eee</i> portofolio pendukung lainnya.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“SOP itu ada memang dari kantor pusat tapi pelaksanaanya disini, oh ternyata, misalnya, katakanlah dari SOP pusat untuk jabatan ini levelnya minimal harus sarjana atau apa, ternyata ketika kita seleksi baik dari OJT atau dari luar, lebih kompetensi yang bukan sarjana malah D3...” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kalau sifatnya perekrutan itu bukan promosi dan demosi, karena untuk perekrutan kita di <i>level basic</i> semua. Pasti semua perekrutan diawal akan kita sampaikan bahwa semua akan melalui proses jadi pegawai harian, atau masa percobaan selama. Ditarget, jika dalam 1 semester dia tidak mencapai target kita maka, kita akan informasikan. Terpaksa untuk dicari</p> | <p>“<i>On call</i> itu maksudnya gini, pekerja yang setiap ditelpon sudah siap. Nganggur di rumah, jadi <i>on call</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“...kalau <i>oncall</i> ya biasanya pas ada <i>wedding</i>, ada acara. Kalau istilahnya itu <i>pocokan</i>.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Kalo <i>casual</i> kan biasanya bulanan...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Itu pun sistem kontrak dulu jadi <i>ga</i> langsung pegawai tetap, kontrak dulu, satu tahun. Nanti kalau udah <i>ga</i> kuat bayar ya, selesai. Tapi kalo masih kuat bayar ya terus. 2 tahun harus pegawai tetapkan, ada di <i>disnaker</i> kan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Kalo disini kan istilahnya itu, kaderisasi ya. <i>Haa</i>. itu kalo beberapa pensiun berarti kaderisasi, dibuka kaderisasi tapi tidak <i>fulgar</i>. Jadi bisa, anaknya, bapaknya mau pensiun, ya ada anaknya, kebanyakan gitu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> | <p>“Kalo yang <i>casual</i> tetap itu biasanya baru dapat upah aja, tapi kalo <i>casual</i> kontrak itu juga dapat hak <i>service</i>, jadi dia itu mendapatkan uang <i>service</i> juga, jadi juga dapat 5% dari <i>service</i> yang didapat bulan ini. Kalo yang karyawan yang kontrak sampai ke tetap itu itu kan, <i>eeh.. apa itu</i>, gaji pokok sama gaji <i>service</i>...” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Karyawan kontrak itu kan kerjanya waktu tertentu ya mba. Di tanda tangan surat kerja samanya 1 tahun 2 tahun nanti habis kontraknya, ya kalo memang dibutuhkan lagi, biasanya 1 bulan sebelum kontrak habis ya diperpanjang. Tapi kalo tidak dibutuhkan lagi, 1 bulan sebelum kontrak habis dikasih kayak surat pemberitahuan bahwa itu sudah berhenti bekerjasama dengan pihak ini.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Sesuai peraturan itu 2 kali kontrak terus ada keputusan selanjutnya, maksudnya ini mau ditetapin atau <i>engga</i>. Tapi disini <i>engga</i> sih mas <i>hehehe... ga</i> tau</p> | <p>(Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |   |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|
|  | <p>penggantinya, dan ditingkat <i>casual</i> memang belum ada ikatan kerja.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“iya, kalau memang nanti ketika nanti apa penurunan jabatan ternyata dia melaksanakan kembali itu baru kita lakukan tindakan berikutnya.” (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>“Kalau perekrutan awal tentu di bidangnya dulu, setelah itu nanti karena ada <i>ee..</i> ada program familiarisasi untuk mengenal departemen lain. Itu selama 3 bulan, itu ada, itu <i>ee..</i> bukan mutasi, cuma pengenalan aja. Semua karyawan dimaksimalkan merasakan departemen lain selama 3 bulan, dipindahkan ke departemen lainnya. Itu dalam rangka penilaian dan rangka kaderisasi juga. Misal pas di bagian ini kok bagus kerjanya, ya bisa aja dia dipindah ke bagian itu.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> |  | <p>juga. Soalnya pas waktu aku masuk sini itu, manajemennya ganti. Jadi beda jauh gitu.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Kalau dulu itu pertahun kontraknya, jadi udah setahun abis itu diperpanjang lagi diperpanjang lagi. Tapi <i>ga</i> tau kalo pas angkatan saya itu, aku langsung kontrak 2 tahun <i>ga</i> tau <i>hehe..</i> jadi kontrak pertama langsung 2 tahun. Terus diperpanjang 1 tahun.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Tapi kadang disini itu banyak yang KKN, ada sih ya ada. Mungkin karena kerja disini, <i>iki lo kanca ku, iki lo anak ku</i>. 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 <i>gitu banget</i>.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“tapi disini tuh lebih ke KKN <i>e mbaa, sumpah aku gemes sendiri ee..</i> padahal sama sama karyawan sini tapi aku <i>gemes sendiri</i> sama atasan-atasan ku lebih ke KKN.”</p> |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>(wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Tapi kalo akhir-akhir ini udah mulai punah kok, untungya udah hampir punah. Tapi kinerjanya <i>yo kadang njengkelin ko mba...</i>”</p> <p>(wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“kalau manajer sama manajer gimana <i>hahaha. Iki anak e iki lo, iki anak e iki lo hahaha</i>, soalnya aku pernah tau sih, tapi bukan departemen saya. Ada itu <i>tak</i> tanyain, mas dari <i>casual</i> apa <i>training e, training</i>, awalnya ngaku <i>training</i> terus lama-lama kok udah pake seragam...”</p> <p>(wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Terus aku mikir kok cepet <i>e</i>, oh biasa mbaa, anaknya bapak itu...soalnya bapak itu udah pensiun, jadi sebelum pensiun dia merekomendasi kan anaknya. Eh, memasukan anaknya sih mba, bukan merekomendasi kan anaknya.”</p> <p>(wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)



d. Tabel Evaluasi Strategi

| Masalah yang Diteliti | Tokoh  |   |  | Analisis   |   |
|-----------------------|--|---|--|--|---|
|                       | Pak Fajar  | Pak Sadyo   | Mba Wahyuni  |  | Pak Iskandar  |
| Evaluasi Strategi     | <p>“Setiap 3 bulan kita ada rapat evaluasi untuk mengevaluasi beberapa program kerja kita...jika disitu ada kekurangannya itu disampaikan juga, itu nanti dari manajemen akan menginstruksikan untuk diadakan <i>training</i> ada <i>briefing</i> atau <i>training</i> yang berkaitan dengan pekerjaan dia.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kalau yang gagal itu kita setelah uji coba tadi ya, kita nilai tapi persentasenya kebanyakan kalau di <i>Hospitality</i> pelayanan itu pasti <i>attitude</i>-nya. Kurang baik, lalu diberitahu namun masih tetap saja karena sudah masuk kekarakternya. Itu kebanyakan kegagalan karena sikapnya aja, tapi kalau untuk kemampuan rata-rata yang standar dan monoton terus dikerjakan sebenarnya kalau <i>skill</i>, tinggal tunggu waktu nanti bisa saja.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“...ketika operasional lancar, memberikan pelayanan yang bagus, terus <i>image</i> kita terhadap tamu bagus, itu indikator tapi secara keseluruhan, bukan dari perekrutan itu. Perekrutan itu adalah salah satu pendukung tim semua.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Ketika tingkat kegagalannya tadi hampir kosong maka, itu berhasil.</p> | <p>“Kalau tahapan evaluasinya itu biasanya normal aja, istilahnya sesuai dengan SOP, pokoknya kalau masalah ketenagakerjaan atau perekrutan sama. Artinya, perusahaan punya aturan main <i>kayak gini</i>, semua pekerja harus ngikutin...” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“...evaluasi karyawan itu kan tiap tahun, kalau evaluasi rekrutmen pun tiap tahun...Tiap tahun kita ada macam musyawarah itu. Yang antara tenaga kerja, pihak direksi, pemerintah, selalu ada. Ga mesti di Bali, kadang di Semarang kadang di mana. Tergantung hotel mana yang sepi.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Nah itu nanti ada namanya, <i>meeting</i> dalam 1 bulan dalam 1 Minggu hari Selasa. Namanya DH meeting, semua pimpinan departemen itu membahas dalam 1 minggu wah itu makanan kok keasinan. Kok ada yang ngutang, kok kamar kotor, <i>house keeping piye</i>. Kasih solusi, kan gitu. (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Akhir tahun. Langsung dari pusat. Nanti</p> | <p>“Biasanya itu yang dilakukan monitoring mba. Biasanya nanti dibahasnya kinerjanya dulu, biasanya diadakan <i>briefing</i> nanti dan pihak HRD yang akan mimpin. Terus ada kuesioner tapi itu untuk umum bukan personal. Ada yang langsung sebut nama dan departemen, ada pula yang tidak. Namun kita meminta untuk tamu agar mengisi. Karena juga butuh masukan dan tau kurangnya kita dimana.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“menurut saya kurang efektif sih mba... kalau ya misalpun memang ketentuannya dalam jangka waktu berapa bulan atau berapa tahun gitu setelah nanti ada keputusan itu konsekuensi gapapa. Tapi ga tau sekarang ini di PHP in terus...” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> <p>“Kalo menurut saya ya itu lebih gini aja yo, misal dibutuhkan bartender, terus misal si mbaknya marketing manajer, tapi anak mba belum dapat kerja dan dipaksa untuk mengambil posisi bartender itu, kan <i>ga</i> sesuai. Dia tau tapi dia ga kompetensinya dia....jadi kalo emang butuh, cari yang benar-benar profesional.” (wahyuni, 20/02/2018, 13.00)</p> | <p>“...biasanya kita adakan pas kita lagi butuh aja itu mba. Dari 3 bulan bertahap dievaluasi dari hasil perekrutan gimana, kemudian 3 bulan lagi, sampai setahun. Jadi berkala tiap 3 bulan sekali anak yang sudah kita rekrut akan di evaluasi. Dilihat kinerja anaknya gimana?” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Wah iya itu bagus sekali, itu ada evaluasi tolong si A ini bagus sekali, jangan sampai dia keluar dari sini. Biasanya kalau ada rekomendasi seperti itu bisa aja nanti malah diangkat, nanti GM luluh banyak tamu yang bilang kalau ada yang bagus itu bisa langsung diangkat. Malah dari tamu akan menentukan sekali.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kalau dari dalam departemen sendiri itu ada evaluasi sendiri-sendiri, tapi yang dari tamu itu untuk semua departemen, jadi setelah ada evaluasi dari HRD baru semua departemen kasih saran kesana. Jadi evaluasi <i>ga</i> cuma ada di departemen. HRD yang utamannya.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> | <p>1. Evaluasi yang dilakukan oleh Inna Garuda yaitu berkaitan dengan kualitas pelamar. Kesimpulannya, perekrutan yang berfokus pada OJT dan magang dirasa sudah efektif. Hal ini dikarenakan dari segi kualitas, mereka jauh lebih unggul jika dibandingkan dengan perekrutan secara terbuka. Alasannya yaitu karena para peserta magang maupun OJT sudah memiliki latar belakang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan oleh perusahaan, serta memiliki pengalaman selama melaksanakan magang maupun OJT di perusahaan.</p> <p>2. Evaluasi selanjutnya yang dilakukan oleh Inna Garuda yaitu berkaitan dengan efektifitas media. Dapat disimpulkan bahwa media yang dipilih oleh perusahaan dalam melaksanakan perekrutannya dianggap sudah cukup efektif. Hal ini dikarenakan perusahaan mampu memperoleh karyawan sesuai dengan kebutuhan</p> |

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
|  | <p>Dilihat dari <i>skill</i> atau <i>attitude</i>. Sampai bisa menjadi karyawan kontrak berarti itu sudah melewati berbagai proses-proses penilaian dari manajemen.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“...dulu minimal SMA sekarang butuh D3. Tapi itu standar dari kantor pusat, kita di unit bisa menyesuaikan.” (Pak Fajar 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Kalau OJT itu memang sebenarnya dari sekolah ya, ada yang dari SMK ada yang dari perguruan tinggi akademi pariwisata, memang untuk ketercapaian kompetensi <i>hm..</i> ya hampir sekitar 70% bisa ketercapaiannya.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“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)</p> <p>“baik, untuk evaluasi dari strategi perekrutan tentunya pertama kita lihat dari kualitas pelamar ya, kualitas pelamar itu kalau tadi saya sampaikan dari eksternal untuk dari OJT dari magang tentunya kami sudah mempunyai... rekam kinerja dari yang bersangkutan baik itu dari apa dari <i>skill</i>nya, <i>attitudenya</i>, bahkan sampai <i>knowlagenya</i> begitu dan keterampilan</p> | <p>dikasih <i>form</i> dari pusat langsung diisi.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Yaitu tadi, yang penilaian kinerja, yang psikologis itu. Itu campur kok, ada hubungan sama pimpinan, sama temen disitu ada kok. Sama atasan, bawahan.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Itu lewat kuesioner itu. Didepan, <i>service</i> nya bagaimana, lama atau gimana, ditampung semua sampai satu bulan nanti <i>dibriefing</i>. Oh ini <i>reception kok ga mood inten he</i>, dari mana dapat informasi, dari kamar ini dari Jakarta. Nah ramah, <i>receptionnya</i> cantik ini.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Tamu harus mengisi. Karena semakin banyak <i>complain</i> maka semakin maju. Iyakan? Semakin sedikit <i>complain</i> semakin bahaya <i>yato?</i>” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Semua departemen, kalau disini istilahnya departemen. <i>Housekeeping</i> sendiri, <i>front office</i> sendiri, <i>marketing</i> sendiri.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Kalau sistemnya anak yang sudah diterima disini, dalam satu tahun</p> | <p>“Itu... dilihat dari seberapa betah dia disini mba. Ada yang hanya 3 bulan terus pindah disini gaji tidak banyak, tapi orang pada betah disini, lingkungan kali ya kekeluargaan disini bagus.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kalau keberhasilan ya dari dia sendiri ya, dari karyawan yang kita rekrut kalau bagus ya berhasil ya...” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Kita kadang harus <i>grooming</i>, ditekankan, bagaimana cara dandannya, <i>matchingnya</i>, dari awal kan sebetulnya keliatan, orang ini suka <i>matching</i>, orang ini apa adanya kan itu keliatan. Jadi harus kita <i>grooming</i> itu, jadi jangan sampai ketinggalan. <i>Looknya</i> gimana” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Ya langsung ada tindakan, apa yang kurang. Kalau misal masalah tadi kan yang kurang kejujuran. Jadi rekrutmen besok harus kejujuran yang di cantumin.” (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>“Ya ada kalau keterlaluannya itu biasanya ada. Sampai kita keluarkan, nyuri punya tamu atau punya siapa tanpa peringatan langsung <i>out</i>. Kalau terlambat</p> | <p>perusahaan, dengan biaya yang sangat rendah.</p> <p>3. Yang terakhir yaitu evaluasi terhadap biaya perekrutan. Adanya perekrutan yang fokus pada jenjang karir, OJT, dan magang, menyebabkan biaya yang dibutuhkan oleh perusahaan cukup rendah. Hal ini juga berkaitan dengan strategi bisnisnya yang fokus pada strategi <i>low cost</i>, sehingga perekrutan ini dirasa cara yang tepat untuk merealisasikan strateginya yang diterapkan pada salah satu fungsi SDM yaitu perekrutan. Pemilihan calon pelamar dan media yang tepat di Inna Garuda sangat mempengaruhi besarnya biaya perekrutan.</p> |
|--|---|--|---|--|

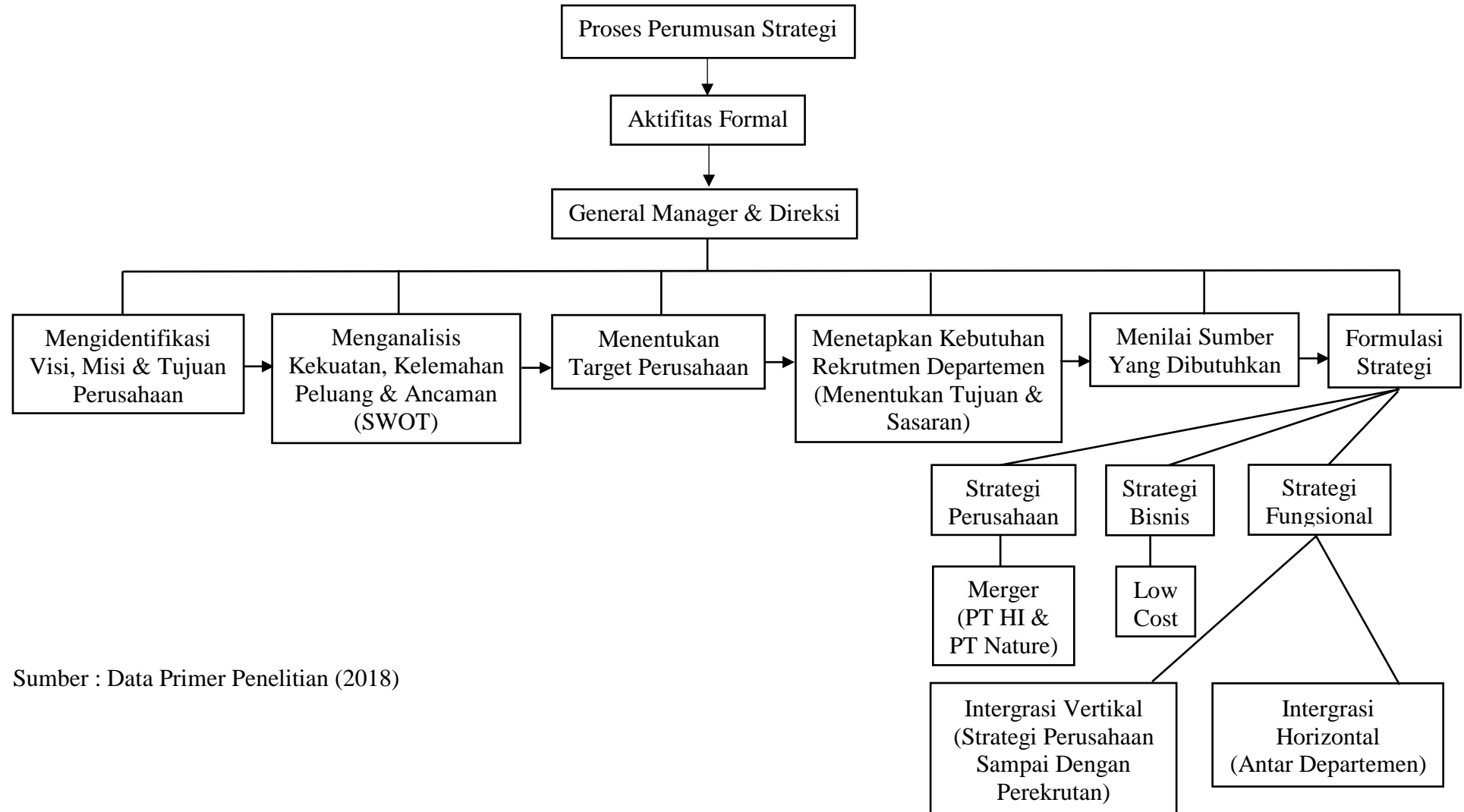
|  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|---|--|
|  | <p>kerja di apa di masing-masing divisinya dan memang apa kualitas dari pelamar tersebut memenuhi standar yang dibutuhkan oleh kami ya itu evaluasi yang pertama dari kami..." (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>"...untuk pesyaratan yang dibutuhkan oleh kami presentasinya bahkan <i>attitude</i> bahkan 60% dari pada <i>skill</i> dan <i>knowledge</i> karena kami tadi prioritas bagi apa bagi <i>eee</i> untuk perekrutan kami ambil dari OJT Karena kami sudah menngetahui itu tadi kinerja dari <i>eee</i> anak-anak OJT." (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>"...perekrutan ini itu sudah terwakili dengan adanya kerjasama dengan sekolah tersebut disnakertrans juga dan ini juga <i>eee</i> tidak ada timbul biaya yang tidak sedikit dan bahkan katanlah biaya hampir <i>gak</i> ada untuk kita <i>expose</i> untuk apa untuk perekrutan ini." (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>"...dari sisi media juga ini efektif sekali karena kita tidak perlu mengukan media-media untuk meng <i>expose</i> untuk mengumumkan yang terkait dengan apa dengan perekrutan karyawan." (Pak Fajar, 15/05/2018, 15.20)</p> <p>"Mengenai anggaran itu kan <i>di.</i> selama 1 tahun kebutuhan SDM sudah cukup. Untuk yang ketika apa, perekrutan itu</p> | <p>dia loncat. Itukan gagal, setelah di rekrut, sudah bagus, dia loncat, pindah. Itu kan termasuk kegagalan. Kalau yang sukses ya lanjut terus." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>"Yaitu tadi, orangnya itu. Jadi kadang ada beberapa yang sudah direkrut jadi karyawan kena penyakit stroke, itu kegagalan juga, tapi itu diluar kekuasaan." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>"<i>Simple</i>. Kalau berhasil itu berarti omset melebihi target, berhasil berarti..." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>"Udah sesuai, udah sesuai itu, karena sudah peraturan pemerintah itu <i>hehe</i>." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>"Ya makanya tergantung, punya kelebihan, pinter, mau berani dipindah ke unit lain, terus pindah-pindah terakhir bisa kesini..." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>"Kalau tindakan perbaikan, setelah itu kan dirumuskan terus solusinya gini, peraturannya ganti, kebijakannya ganti." (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> |  | <p>masih ditoleransi. Kita harus jujur..." (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> <p>"Iya setidaknya dia sudah tau bagaimana disini, ada bisa di <i>house keeping</i> atau mana gitu. Lebih baik dibandingkan orang baru yang datang terus "saya mau ngelamar" gitu kan. apa itu <i>kitchen, house keeping</i> ga tau. Paling engga <i>ga</i> terlalu awam banget, kalau sudah pernah kesini." (Pak Iskandar, 02/03/2018, 13.30)</p> |  |
|--|--|--|--|---|--|

|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
|  | <p>otomatis kita <i>eee.</i> dibawah anggaran.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> <p>“Jadi <i>eee.</i> anggaran tidak terlalu berpengaruh ke rekrutmennya.” (Pak Fajar, 20/02/2018, 10.00)</p> | <p>“Kalau perusahaan yang sudah berjalan itu jarang ambil dari eksternal, pasti internal karena dia lebih untung, <i>ga training</i> dua kali, <i>ga kerja</i> dua kali <i>gitu loh.</i>”</p> <p>“kebanyakan apalagi yang kalo dari akademi atau itu ya kan. Itu kerjanya kurang ya.. kan sekolahnya mau jadi sekolah bos kan. Jadi kalau disuruh mesti kurang itu, beda kalo yang masih apa, mereka yang etos kerjanya tinggi, beda. Meskipun <i>non akademi</i>, tapi mereka pernah <i>training</i> pernah <i>casual</i> gitu.” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“Ya dulu. Sekarang <i>engga</i> lah, sekarang repot, keren dikit lah. Paling ya cuma, eh itu ada daftar lowongan, dimana alamatnya? ya itu, buka aja di web <i>haha gitu.</i>” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> <p>“yaitu tadi kan, kalau anggaran mepet itu mesti di <i>stop, outsourcing-outsourcing, casual-casual</i>, ya <i>dilerenin.</i>” (Pak Sadyo, 20/02/2018, 15.00)</p> |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

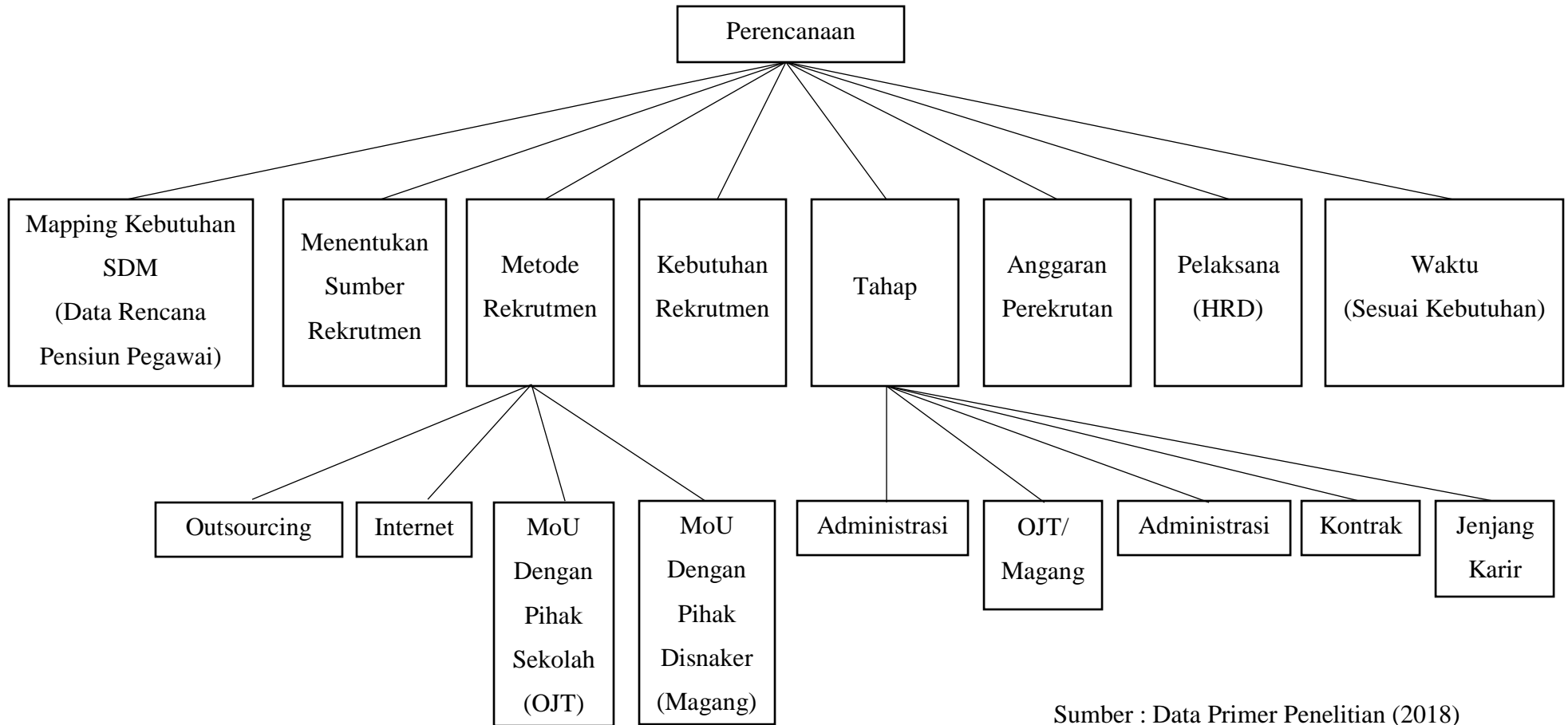
**LAMPIRAN D : DATA DISPLAY**

**1. Perumusan Strategi Rekrutmen SDM**



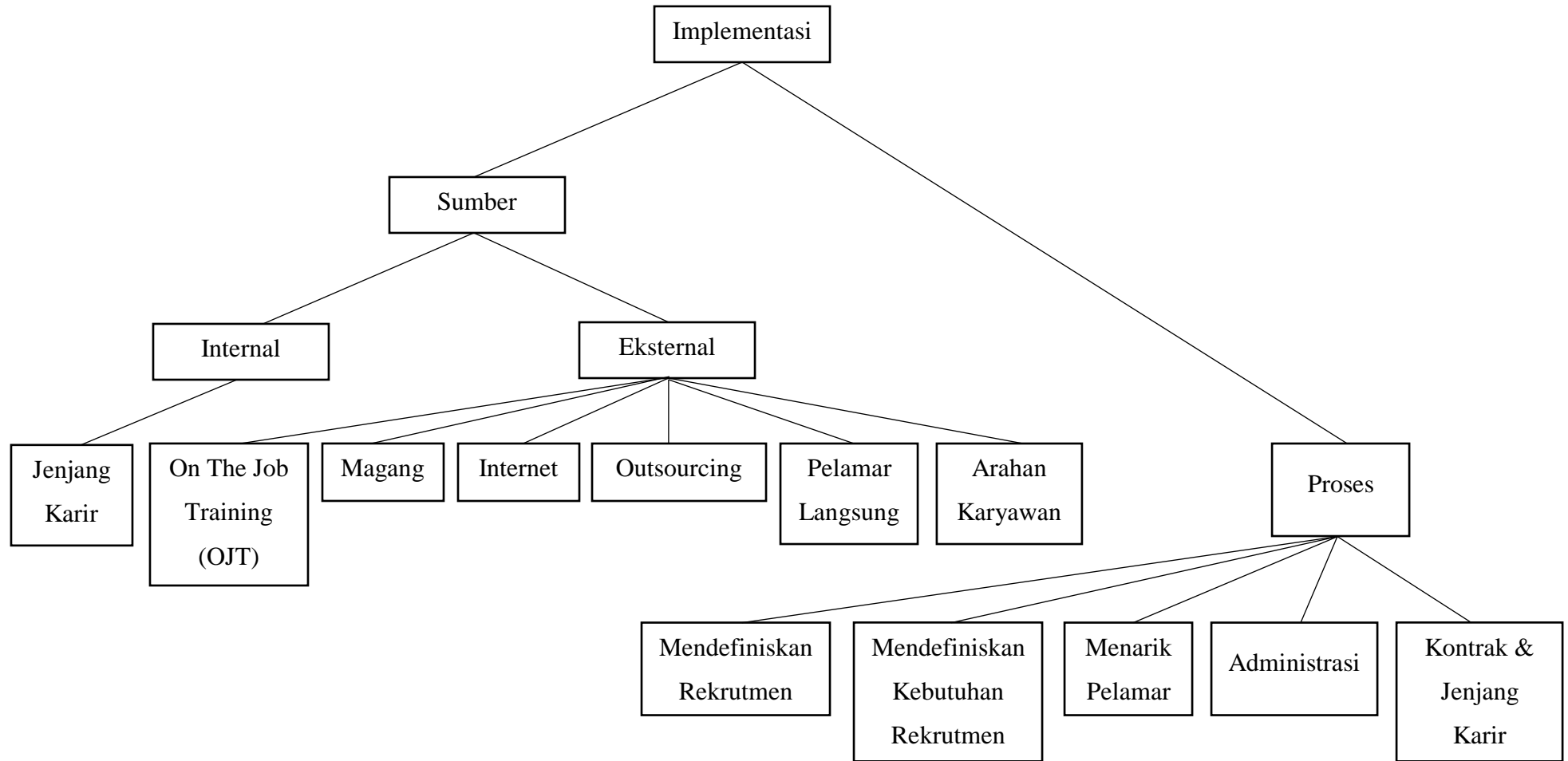
Sumber : Data Primer Penelitian (2018)

**2. Perencanaan Strategi Rekrutmen SDM**



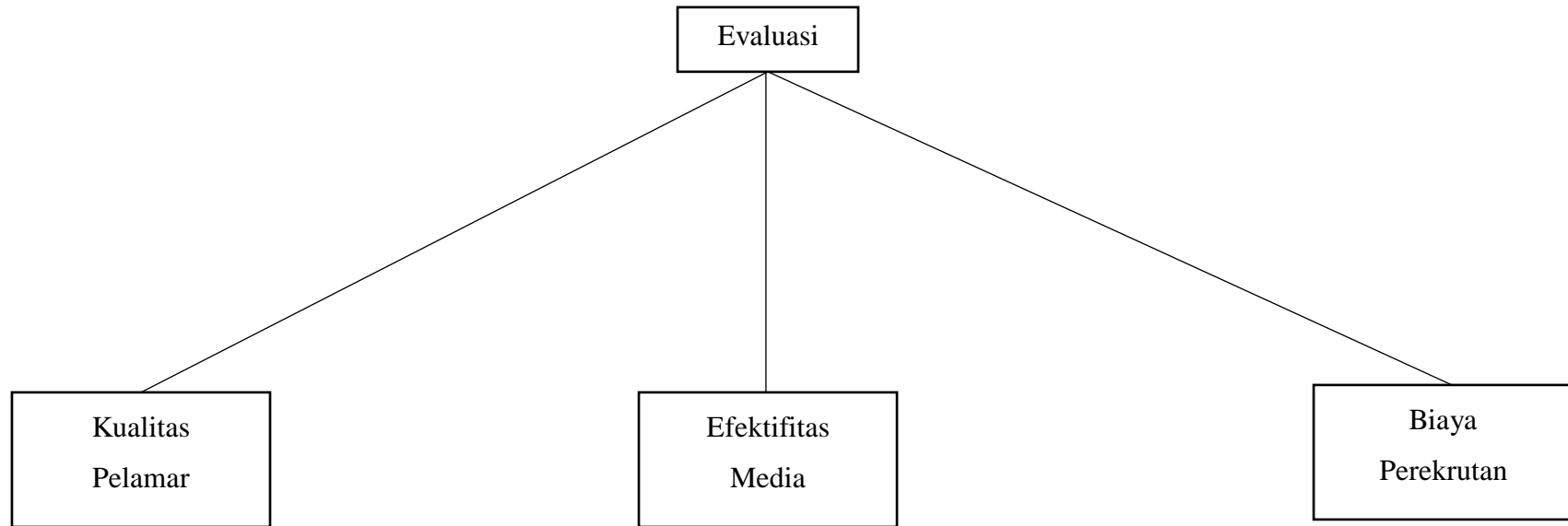
Sumber : Data Primer Penelitian (2018)

### 3. Implementasi Strategi Rekrutmen SDM



Sumber Data Primer Penelitian (2018)

#### 4. Evaluasi Strategi Rekrutmen SDM



Sumber : Data Primer Penelitian (2018)



## LAMPIRAN E : BIODATA NARASUMBER PENELITIAN

### Narasumber Penelitian I



Nama Lengkap : Akaha Fajar Rahman  
 Tempat/ Tgl lahir : Madura, 06 Juni 1964  
 Jabatan : *HRD (koordinator training dan rekrutmen)*  
 Jenis Kelamin : Pria  
 Status Pernikahan : Menikah  
 Alamat : Perum Margorejo Asri, Blok N no. 8 Sleman,  
 Yogyakarta  
 No. Telp : 081931728131  
 E-mail : fajarahman123@gmail.com

| JENJANG                     | INSTITUSI                               | TAHUN LULUS |
|-----------------------------|---|-------------|
| Sekolah Dasar               | SD Negeri Bangselok,<br>Sumenep, Madura | 1976        |
| Sekolah Menengah<br>Pertama | SMP Negeri 3 Sumenep,<br>Madura         | 1979        |
| Sekolah Menengah Atas       | SMA Yapes, Sumenep,<br>Madura           | 1982        |
| Perguruan Tinggi            | STIPARY Semarang                        | 1987        |

**Narasumber Penelitian II**

Nama Lengkap : Sadyo Widodo  
 Tempat/ Tgl lahir : Wonosobo, 6 Juli 1970  
 Jabatan : *Supervisor*  
 Jenis Kelamin : Pria  
 Status Pernikahan : Menikah  
 Alamat : Bantul, Kasongan  
 No. Telp : 08156862476

| JENJANG                  | INSTITUSI                          | TAHUN LULUS |
|--------------------------|------------------------------------|-------------|
| Taman Kanak-Kanak        | TK Pertiwi Wonosobo                | -           |
| Sekolah Dasar            | SD N 1 Wonosobo                    | -           |
| Sekolah Menengah Pertama | SMP N 1 Wonosobo                   | -           |
| Sekolah Menengah Atas    | SMA N 3 Purworejo                  | -           |
| Perguruan Tinggi         | Akademi Perhotelan Yogyakarta (D3) | -           |

**Narasumber Penelitian III**

Nama Lengkap : Iskandar Dinata  
 Tempat/ Tgl lahir : Pekalongan, 5 Maret 1962  
 Jabatan : *Sales Manager (Marketing)*  
 Jenis Kelamin : Pria  
 Status Pernikahan : Menikah  
 Alamat : Perum. Greenhouse RN 6 Karangkajen Jl.Sisingamangaraja,  
 Yogyakarta  
 No. Telp : 0816685144

| JENJANG                  | INSTITUSI                     | TAHUN LULUS |
|--------------------------|-------------------------------|-------------|
| Taman Kanak-Kanak        | TK Islam Pekalongan           | -           |
| Sekolah Dasar            | SD Islam Pekalongan           | -           |
| Sekolah Menengah Pertama | SMP Islam Pekalongan          | -           |
| Sekolah Menengah Atas    | SMA Muhammadiyah 1 Pekalongan | -           |
| Perguruan Tinggi         | STIPARI Semarang              | -           |

**Narasumber Penelitian IV**

Nama Lengkap : Wahyuni  
 Tempat/ Tgl lahir : Bantul, 18 Maret 1997  
 Jabatan : *Food and beverage service*  
 Jenis Kelamin : Wanita  
 Status Pernikahan : Lajang  
 Alamat : Wonotingal, Poncosari, Srandakan, Bantul  
 No. Telp : 085647534680

| JENJANG                  | INSTITUSI                | TAHUN LULUS |
|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Taman Kanak-Kanak        | TK Aba Wonotingal Bantul | -           |
| Sekolah Dasar            | SD N 1 Godean Bantul     | -           |
| Sekolah Menengah Pertama | SMP N 2 Srandakan Bantul | -           |
| Sekolah Menengah Atas    | SMK N 1 Sewon Bantul     | -           |

**Narasumber Penelitian V**

Nama Lengkap : Arin Devita  
Tempat/ Tgl lahir : Yogyakarta, 30 April 2001  
Jabatan : *Peserta PKL/OJT*  
Jenis Kelamin : Wanita  
Status Pernikahan : Lajang  
Alamat : Minggiran MJ II / 1044  
No. Telp : 0895375423788  
Asal Sekolah : SMK N 4 Yogyakarta

**LAMPIRAN F : DOKUMENTASI PENELITIAN****a. Akaha Fajar Rahman**

Gambar D.1  
Penulis dan Pak Fajar  
Sumber : Dokumen Peneliti I (2018)



Gambar D.2  
Penulis dan Pak Fajar  
Sumber : Dokumen Peneliti II (2018)

**b. Sadyo Widodo**



Gambar D.3  
Penulis dan Pak Sadyo  
Sumber : Dokumen Peneliti III (2018)



Gambar D.4  
Sesi wawancara Pak Sadyo  
Sumber : Dokumen Peneliti IV (2018)

**c. Iskandar Dinata**



Gambar D.5  
Penulis dan Pak Iskandar  
Sumber : Dokumen Peneliti V (2018)



Gambar D.6  
Sesi wawancara Pak Iskandar  
Sumber : Dokumentasi Peneliti VI (2018)



**d. Wahyuni**



Gambar D.7  
Penulis dan Wahyuni  
Sumber : Dokumentasi Peneliti VII (2018)



Gambar D.8  
Sesi wawancara Saudari Wahyuni  
Sumber : Dokumentasi Peneliti VIII (2018)

**e. Arin Devita**

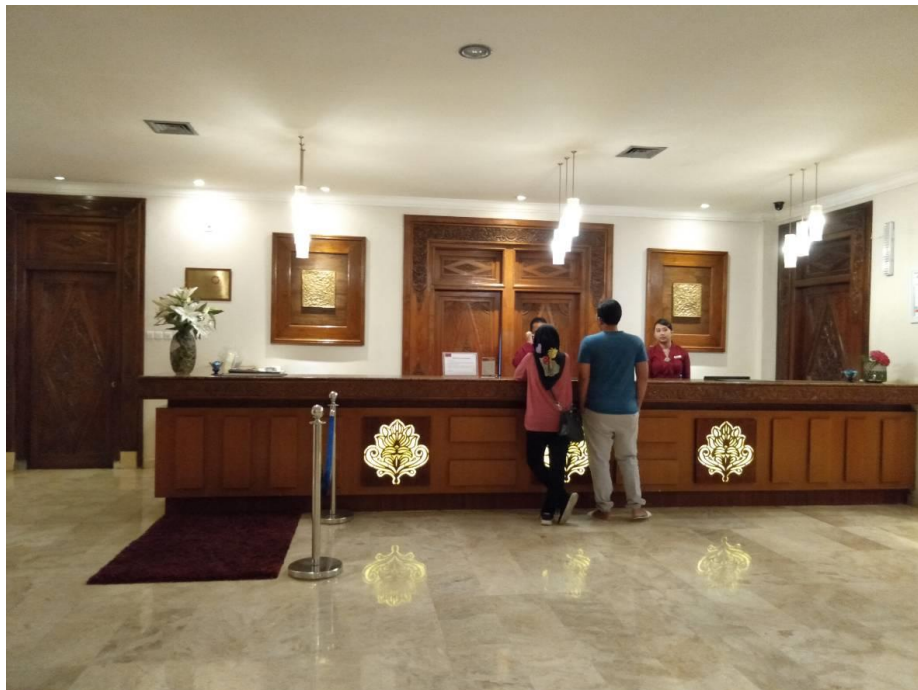


Gambar D.9  
Penulis dengan Saudari Arin  
Sumber : Dokumentasi Peneliti IX (2018)

f. Inna Garuda



Gambar D.10  
Hotel Inna Garuda  
Sumber : Dokumentasi Peneliti X (2018)



Gambar D.11  
Ruang Lobi  
Sumber : Dokumentasi Peneliti XI (2018)

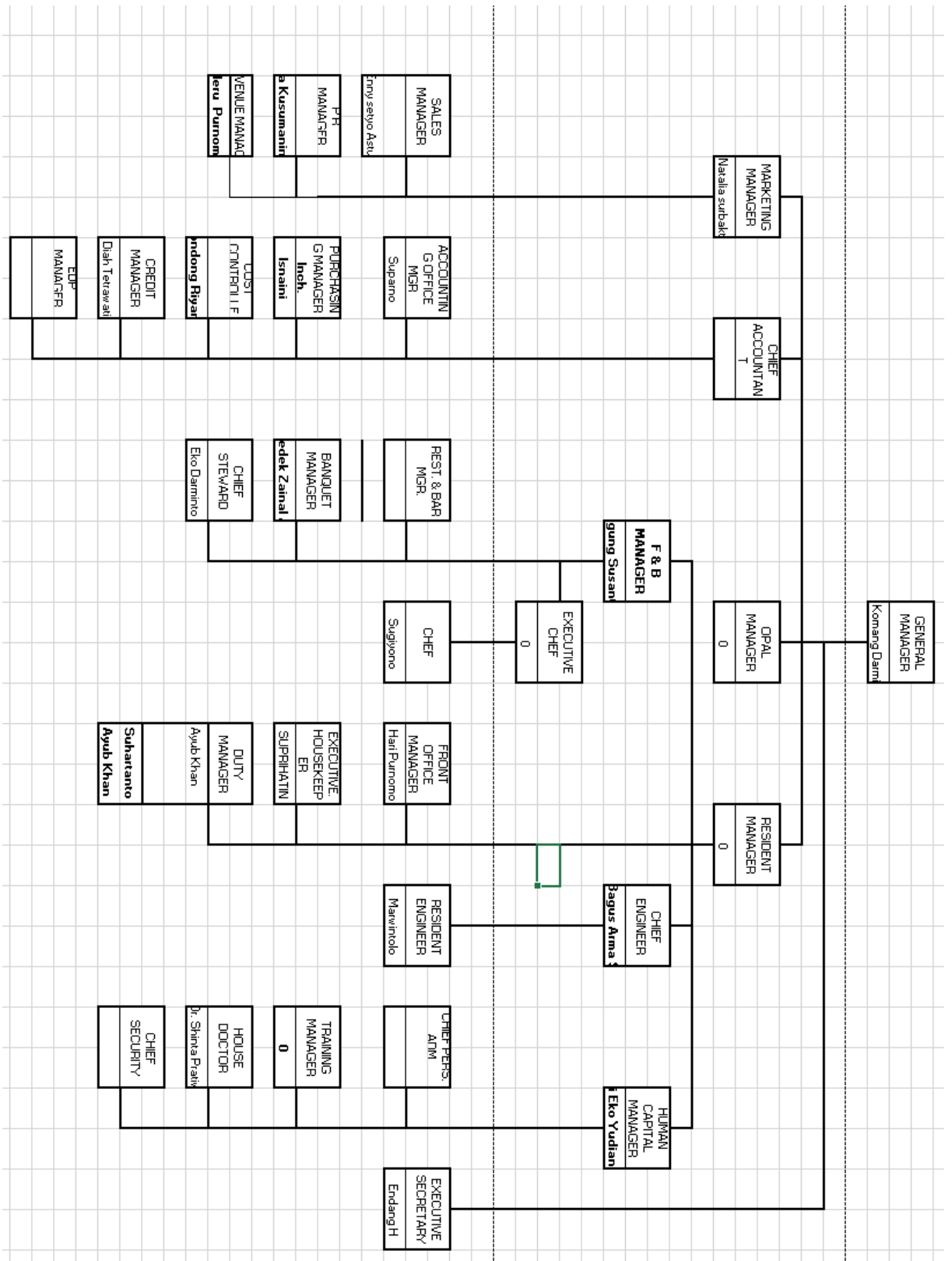


Gambar D.12  
 Sejarah Inna Garuda  
 Sumber : Dokumentasi Peneliti XII (2018)



Gambar D.13  
 Prestasi Inna Garuda  
 Sumber : Dokumen Peneliti XIII (2018)



LAMPIRAN G : STRUKTUR ORGANISASI INNA GARUDA MALIOBORO





| <b>2021</b> |                           |                                |                |            |            |            |             |
|-------------|---------------------------|--------------------------------|----------------|------------|------------|------------|-------------|
| 1           | EDY AGUNG SETYONO H.      | GENERAL CASHIER                | Wonosobo       | 25/02/1965 | 01/09/1988 | 01/09/1991 | 25-Feb-2021 |
| 2           | YUDANA REJASA             | GENERAL CASHIER                | Yogyakarta     | 06/05/1965 | 24/08/1987 | 01/09/1991 | 6-May-2021  |
| 3           | DJOKO PREMONO             | CHIEF BOOKKEEPER               | Tanjung Karang | 19/05/1965 | 16/02/1990 | 01/09/1991 | 19-May-2021 |
| 4           | SAIMUN                    | ROOM BOY                       | Cilacap        | 25/05/1965 | 01/04/1991 | 01/01/1993 | 25-May-2021 |
| 5           | DAH TETRAWATI             | CREDIT MANAGER                 | Semarang       | 20/06/1965 | 01/09/1991 | 01/01/1993 | 20-Jun-2021 |
| 6           | AYUB KHAN                 | DUTY MANAGER                   | Semarang       | 22/06/1965 | 01/12/1988 | 01/11/1990 | 22-Jun-2021 |
| 7           | HARGO SUCIPTO             | BANQUET PREPARATION SUPERVISOR | Bantul         | 23/06/1965 | 01/04/1991 | 01/03/1995 | 23-Jun-2021 |
| 8           | MASYHARI                  | CHIEF COLLECTOR                | Sumenep        | 13/07/1965 | 01/04/1991 | 01/01/1993 | 13-Jul-2021 |
| 9           | ALFIAN SOFYAN             | CHIEF OPERATOR                 | Yogyakarta     | 01/08/1965 | 08/09/1988 | 01/07/1991 | 1-Aug-2021  |
| 10          | PARJIYONO                 | BANQUET WAITER                 | Yogyakarta     | 07/08/1965 | 02/12/1987 | 01/03/1995 | 7-Aug-2021  |
| 11          | HASIHOLAN SITORUS         | LEGAL ASSISTANT                | Seimartebing   | 14/10/1965 | 01/04/1991 | 01/01/1993 | 14-Oct-2021 |
| 12          | BAMBANG HASTANTO          | LAUNDRY & LINEN ATTENDANT      | Yogyakarta     | 25/10/1965 | 06/01/1989 | 01/01/1993 | 25-Oct-2021 |
| 13          | BAMBANG DWI DASA PANCALAN | LAUNDRY & LINEN ATTENDANT      | Sleman         | 27/10/1965 | 21/01/1989 | 01/01/1993 | 27-Oct-2021 |
| 14          | MARYANTO                  | PUBLIC AREA                    | Yogyakarta     | 28/12/1965 | 16/01/1989 | 01/01/1993 | 28-Dec-2021 |
| 15          | M.NAIM                    | TELEPHONE OPERATOR             | Medan          | 26/01/1965 | 01/04/1991 | 01/01/1993 | 26-Jan-2021 |
| <b>2022</b> |                           |                                |                |            |            |            |             |
| 1           | TARYANTO                  | MECHANIC                       | Sleman         | 09/01/1966 | 10/10/1988 | 01/03/1995 | 09/01/2022  |
| 2           | HERI SANTOSA              | CONCIERGE                      | Bantul         | 12/01/1966 | 01/04/1991 | 01/01/1993 | 12/01/2022  |
| 3           | PURNOMO                   | ROOM BOY                       | Yogyakarta     | 19/01/1966 | 01/04/1991 | 01/01/1993 | 19/01/2022  |
| 4           | RINA SUGIARTY             | PROP. & MAT. CONTROL           | Bandung        | 10/02/1966 | 01/12/1990 | 01/03/1995 | 10/02/2022  |
| 5           | SUMINAH                   | LAUNDRY & LINEN ATTENDANT      | Boyolali       | 13/02/1966 | 01/06/1991 | 01/01/1993 | 13/02/2022  |
| 6           | WIDYANARKO                | BANQUET PREPARATION SUPERVISOR | Bogor          | 05/03/1966 | 16/11/1991 | 01/03/1995 | 05/03/2022  |
| 7           | EDY HARYANTO              | CHIEF FRONT DESK               | Sleman         | 16/03/1966 | 01/04/1991 | 01/03/1995 | 16/03/2022  |
| 8           | SARJONO                   | ROOM BOY                       | Cilacap        | 19/04/1966 | 01/06/1991 | 01/01/1993 | 19/04/2022  |
| 9           | TEJO HARJONO              | HEAD WAITER RESTAURANT         | Purworejo      | 05/05/1966 | 01/10/1987 | 01/09/1991 | 05/05/2022  |
| 10          | JASMANI                   | ELECTRICIAN                    | Nganjuk        | 01/06/1966 | 01/04/1991 | 01/01/1993 | 01/06/2022  |
| 11          | SRI HARWAHYUNI            | GUEST RELATION OFFICER         | Yogyakarta     | 11/09/1966 | 01/04/1991 | 01/01/1993 | 11/09/2022  |
| 12          | BAYU HERMOYO              | ASST. CHIEF STEWARD            | Sleman         | 29/09/1966 | 27/08/1987 | 01/09/1991 | 29/09/2022  |
| 13          | SUKMAWAN                  | DEMI CHEF                      | Tasikmalaya    | 22/11/1966 | 01/09/1987 | 01/01/1991 | 22/11/2022  |
| 14          | SUKLJO                    | ROOM BOY                       | Sleman         | 30/12/1966 | 01/06/1991 | 01/03/1995 | 30/12/2022  |

**LAMPIRAN I : SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

**SURAT KETERANGAN**  
**NO.94/GIM-TRN/S.Kel/XII/2018**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA : TRI EKO YUDIANDRI, SE  
 NIP : 05846308  
 JABATAN : HUMAN CAPITAL MANAGER  
 PERUSAHAAN : GRAND INNA MALIOBORO  
 ALAMAT : JLN. MALIOBORO NO.60 YOGYAKARTA


Menerangkan bahwa,

NAMA : MAHDA AULIA SYAFIQ  
 NIM : 14311380  
 PRODI : MANAJEMEN  
 INSTITUSI : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ( UII )

Telah melakukan penelitian " Strategi Rekrutmen ( Studi kasus di Hotel Inna Garuda Yogyakarta". Mulai tanggal Februari – Agustus 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 06 Desember 2018  
 HUMAN CAPITAL DEPARTMENT

  
 Tri Eko Yudiandri, SE  
 Human Capital Manager

GRAND INNA MALIOBORO Jl. Malioboro No. 60, Yogyakarta T. +62 274 566322, F. +62 274 563074  
 E. reservation@grandinnamalioboro.com, www.innagroup.co.id/hotel/grandinnamalioboro



**LAMPIRAN J : BIODATA PENELITI****A. DATA DIRI**

Nama Lengkap : Mahda Aulia Syafiq  
Tempat/Tgl Lahir : Cirebon, 9 Agustus 1997  
NIM : 14311380  
Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Ekonomi UII  
Jenis Kelamin : Wanita  
Status Pernikahan : Lajang  
Alamat : Jalan Ayani no.116, Kota Magelang  
No. Telp : 083893722320  
E-mail : [mahdaauliasyafiq@gmail.com](mailto:mahdaauliasyafiq@gmail.com)  
Pendidikan Terakhir : SMA

**B. PENDIDIKAN**

| JENJANG                  | INSTITUSI  | TAHUN LULUS |
|--------------------------|--|-------------|
| Sekolah Dasar            | SD Muhammadiyah 1 Kota Cirebon   | 2008        |
| Sekolah Menengah Pertama | SMP Negeri 4 Kota Magelang   | 2011        |
| Sekolah Menengah Atas    | SMA Negeri 4 Kota Magelang   | 2014        |
| Perguruan Tinggi         | Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta | 2014 -      |

**C. SERTIFIKAT/PENGHARGAAN**

| JENIS       | KEGIATAN  | SEBAGAI            | WAKTU         |
|-------------|---|--------------------|---------------|
| Sertifikat  | Seminar Nasional “Ekonomi Maritim 2015”                   | MC                 | 25 April 2015 |
| Sertifikat  | Semangat Ta’aruf 2015                                     | Pemandu            | -             |
| Sertifikat  | Pesona Ta’aruf 2015 dan 2016                              | Pemandu            | -             |
| Penghargaan | Badan Rakyat Anti Narkoba Tawuran dan HIV/AIDS Indonesia  | Relawan            | 2011          |
| Sertifikat  | Seminar Nasional “Ekonomi Maritim 2015”                   | Panitia Acara      | 2015          |
| Sertifikat  | Gradasi (Olahraga)  | Panitia Acara      | 2016          |
| Sertifikat  | <i>Sastra writting contest</i>                            | Peserta            | 2016          |
| Sertifikat  | Training Perkaderan Al-Irsyad                             | Peserta            | 2016          |
| Sertifikat  | <i>Leadership Training</i> Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) | Peserta            | 2015          |
| Sertifikat  | <i>Sharepreneur 2</i>                                     | <i>Participant</i> | 2014          |

|                     |   |                    |      |
|---------------------|---|--------------------|------|
| Sertifikat          | <i>Conversation show</i>  | <i>Participant</i> | 2015 |
| Sertifikat          | <i>Talk show</i> pengembangan karakter mahasiswa dalam komunikasi Internasional | Peserta            | 2015 |
| Sertifikat          | Kujungan perusahaan   | Peserta            | 2015 |
| Sertifikat          | 5000 Alumni   | Panitia Acara      | 2015 |
| Sertifikat Pemenang | Essay Contest Asean Economic Community  | Juara II           | 2014 |
| Sertifikat          | Training Legislatif Pemilwa KM UII  | Peserta            | 2017 |
| Sertifikat          | SAP Course  |                    |      |
| Sertifikat          | Asisten Dosen   |                    | 2017 |
|                     | Panitia wilayah KPU FE UII  |                    |      |
| Penghargaan         | Story Telling   | Juara II           |      |
| Penghargaan         | Paduan Suara  | Juara III          |      |

#### D. PENGALAMAN ORGANISASI

| NAMA ORGANISASI  | JABATAN                   | WAKTU       |
|--|---------------------------|-------------|
| Himpunan Mahasiswa Islam                                     | Kader                     | 2015 – 2027 |
| Lembaga Pers Mahasiswa (LPM) Ekonomika                       | Magang Perusahaan         | 2015/2016   |
| Himpunan Mahasiswa Islam (HMI)                               | Staf Unit Pers HMI FE UII | 2016/2017   |
| AL IRSYAD  | Bendahara                 | 2016/2017   |
| Turun Tangan   | Anggota                   | 2015        |
| Dewan Perwakilan Mahasiswa (Legislatif) Fakultas Ekonomi UII | Komisi III                | 2017/2018   |
| Forum Keluarga Mahasiswa Magelang (FKMM)                     | Anggota                   |             |
| Sajak Liar   | Anggota                   |             |

|                          |                          |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| Himpunan Mahasiswa Islam | Staf Unit P3A Korkom UII |  |
|--------------------------|--------------------------|--|