

REKRUTMEN DAN PRAKTEK SELEKSI PEGAWAI DI RSUD DR ADJIDARMO KABUPATEN LEBAK ANALISIS HUBUNGAN DENGAN HASIL SUMBER DAYA MANUSIA**Anza Farizi * Dade Suparna ****

* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

** STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

Article Info**Abstract****Keywords:***Consumptive zakat, productive zakat, alm infak, alm infak not tied, finance report*

This study aims to explore humans from organizational management. This is largely responsible for the recruitment and selection process that takes place in a local government public service institution. Human resource management as a productive use of people in achieving the organization's strategic goals and the existence of a government institution in providing services to the community. The data provides evidence that in recruiting and selecting an employee in a government institution tends to pay more attention to internal recruitment, this aims to minimize large costs, while others follow a more instrumental recruitment strategy. The results of this study indicate that the culture of the organizational culture of a government public institution in Indonesia remains a frequent choice in recruiting employees through current internal or external promotion systems

Corresponding Author:

Anza.farizi@gmail.com

dadesuparna@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi manusia dari manajemen organisasi. Hal ini sebagian besar bertanggung jawab atas proses perekrutan dan seleksi yang terjadi di sebuah Lembaga layanan publik pemerintah daerah. Manajemen sumber daya manusia sebagai penggunaan produktif orang-orang dalam mencapai tujuan strategis organisasi dan eksistensi suatu lembaga pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Data memberikan bukti bahwa dalam merekrut dan menseleksi suatu pegawai dalam sebuah lembaga pemerintah cenderung lebih memperhatikan pada perekrutan internal, hal ini bertujuan untuk meminimalisir biaya yang besar, sementara yang lain mengikuti strategi rekrutmen yang lebih instrumental. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kultur budaya organisasi suatu lembaga publik pemerintah di Indonesia tetap menjadi pilihan yang sering dipakai dalam merekrut pegawai melalui sistem promosi internal atau eksternal saat ini.

©2019 JSAB. All rights reserved.

Pendahuluan

Dalam era modernisasi saat ini tidak ada lingkungan organisasi atau perusahaan yang bersifat statis, baik itu yang berorientasi profit oriented atau non profit oriented, karena semua akan mengalami dan menghadapi perubahan yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang dinamis dan kompetitif, terlebih semua itu akan membawa dampak pada perubahan yang besar lagi di kemudian hari, tanpa adanya kompetensi yang didukung oleh suatu manajemen sumber daya manusia yang baik, maka suatu organisasi atau perusahaan akan mengalami kesulitan untuk dapat bersaing dengan organisasi atau perusahaan lain.

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang paling utama yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi atau perusahaan, karena bisa dikatakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan dalam menyiapkan segala bentuk perencanaan, rekrutmen, pengembangan, evaluasi serta pengawasan terhadap pegawai serta penentu dalam pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi atau perusahaan akan lebih cepat mencapai suatu keberhasilan apabila sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai yang ditempatkan pada bidang tugas yang memang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya. Sehingga kedepannya di harapkan suatu organisasi dengan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas, mampu membuat tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik.

Bagi sektor publik, erat kaitannya hal itu dengan proses dan sistem pelayanan, karena sektor publik didalamnya terdiri dari kompleksitas akan banyaknya individu - individu dan ruang untuk masyarakat mendapatkan pelayanan. Tanggung jawab besar organisasi dalam memberi pelayanan kepada masyarakat jelas harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) pegawai yang profesional dan kompeten, sebagaimana terdapat dalam berbagai literatur manajemen, pencapaian tujuan organisasi secara manajerial diawali dengan fungsi perencanaan (Ivancevich et al, 2004:66-87).

Keterlibatan pegawai dalam perencanaan memiliki peran signifikan, jika dalam tahap perencanaan sumber daya manusia bermutu memiliki peran penting dalam mencapai target yang ditetapkan, maka proses manajerial birokrasi selanjutnya dalam bentuk pengarahan, pelaksanaan, dan evaluasi pun harus didukung oleh aparat yang bermutu. Maka disini upaya pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik pada sektor publik dirasa sangat perlu.

Adapun konsekuensi logis dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik pada sektor publik adalah perlunya peningkatan kualitas secara keseluruhan komponen sistem MSDM, baik yang berupa sumber daya manusia maupun berupa sumber daya material. Dalam upaya peningkatan pelayanan, komponen pelayanan yang erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu para pimpinan lembaga publik perlu memberikan perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.. Karena hanya dengan kesiapan SDM-lah yang akan mampu membawa suatu lembaga pelayanan publik tetap survive.

Praktik rekrutmen dan seleksi merupakan tugas yang sangat penting, krusial dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan organisasi sangat tergantung pada bagaimana prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang dilaksanakan. Rekrutmen dan seleksi adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai (Walker, 2009:95). Jadi rekrutmen adalah proses mengidentifikasi dan menarik calon karyawan potensial dari internal dan eksternal organisasi untuk mengevaluasi pekerjaan mereka di masa depan. Seleksi kemudian dimulai ketika kualitas calon karyawan yang tepat diidentifikasi.

Pada dasarnya pengelolaan sumber daya manusia disadari sepenuhnya mempunyai pengaruh yang sangat besar dan dianggap sebagai kunci utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini dapat difahami dari kenyataan bahwa keseluruhan sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan rasa dan karsa. Potensi yang dimiliki sumber daya manusia tersebut juga berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi, karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, namun tanpa sumber daya manusia yang handal maka tujuan organisasi sulit akan dicapai. Dengan kata lain, komponen yang mendukung pelayan publik berupa Material Resources tidak dapat berdaya guna tanpa adanya komponen yang berupa Human Resources.

Seleksi demikian dimana organisasi melalui prosesnya membuat keputusan tentang siapa yang akan atau tidak akan diizinkan untuk bergabung dengan organisasi. Proses seleksi bervariasi dari organisasi ke organisasi, pekerjaan ke pekerjaan, dan negara ke negara. Beberapa proses termasuk aplikasi penyaringan dan resume, pengujian dan peninjauan sampel kerja, wawancara, memeriksa referensi dan latar belakang. Organisasi menggunakan proses ini untuk meningkatkan kemungkinan mempekerjakan individu yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang tepat untuk menjadi sukses di pekerjaan mereka (Walker, 2009:95).

Kondisi tersebut juga berlaku pada organisasi lembaga pemerintahan di Negara Indonesia dengan fokus pelayanan kesehatan publik seperti Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) yang memegang peranan cukup penting dalam pembangunan kesehatan. Rumah sakit sebagai unit pelayanan kesehatan bagi masyarakat, senantiasa dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Karena fungsi utama sebuah rumah sakit adalah melaksanakan pelayanan kesehatan, maka pengelolaan sumber daya manusia adalah bagian yang sangat penting dalam manajemen rumah sakit. Dalam memberikan pelayanan profesionalnya, seluruh komponen sumber daya manusia rumah sakit dituntut kontribusi yang optimal, dengan adanya kontribusi optimal berarti sumber manusia yang ada dalam organisasi sebuah rumah sakit harus memberikan kinerja yang baik.

Dalam tatanan organisasi yang ada di dalam rumah sakit, yang di dalamnya terdiri dari para pegawai untuk menjalankan segala kegiatan organisasi, dasar keilmuan pegawainya tidak selalu harus dari bidang kesehatan (medis) saja, walaupun fokus kegiatan rumah sakit itu sendiri adalah pelayanan kesehatan, melainkan bisa terdiri dari berbagai macam dasar keilmuan, seperti ekonomi, sosial, psikologi, teknik, hukum dll. Karena sebuah rumah sakit adalah sebuah organisasi yang besar yang tidak hanya selalu mengurus mengenai kesehatan, akan tetapi harus memperhatikan kegiatan keuangan, aspek hukum, sosial dan teknik dalam menjalankan kegiatannya. Dilihat dari fungsinya, rumah sakit membutuhkan suatu sistem manajemen yang bersifat menyeluruh dan berkelanjutan, sebuah manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menciptakan suatu lingkungan kerja memberikan nuansa kebersamaan, sederajat, menunjang produktivitas, mendorong anggotanya untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

Beragam profesi kesehatan dan dasar keilmuan yang tergabung dalam sebuah rumah sakit akan menjadi tantangan sendiri bagi manajemen SDM rumah sakit, latar belakang pendidikan yang berbeda akan menghasilkan individu individu dengan ego dan idealisme berbeda, pelayanan kesehatan pada dasarnya merupakan suatu proses yang kompleks dan saling berkaitan antar praktisi kesehatan dengan yang lainnya. Untuk itu diperlukan kerjasama dan kolaborasi antar individu/profesi kesehatan tersebut dalam upaya memberikan pelayanan kesehatan yang maksimal kepada masyarakat. Disamping itu juga rumah sakit sebagai pusat pelayanan kesehatan yang sangat penting di masyarakat yang didalamnya terdapat pelayanan melalui pendekatan kesehatan (promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif) dan dilaksanakan menurut perundang-undangan yang berlaku.

Secara garis besar, SDM di rumah sakit dapat dibagi menjadi 2 kelompok besar, yaitu: kelompok fungsional dan manajerial. Kedua kelompok tersebut dibagi secara tegas dengan tujuan untuk memastikan tanggungjawab pengelolaan 2 lini besar rumah sakit, yaitu administrasi dan pelayanan klinis. Selanjutnya, kerjasama yang akuntabel antar kedua kelompok besar ini merupakan salah satu kunci keberhasilan pengembangan rumah sakit. Agar dapat bekerja sama, maka diperlukan manajemen SDM, mulai dari tingkat individual sampai dengan tingkat kelompok.

Pengelolaan SDM, dengan paradigma SDM sebagai human capital di rumah sakit, menjadi sangat kompleks oleh karena adanya pembagian tersebut, seperti yang telah di sebutkan di atas, dengan adanya banyak profesi yang bekerja di dalam organisasi rumah sakit. Masing-masing profesi memiliki norma, nilai, dan filosofi pelayanan yang berlainan, serta memiliki budaya yang

berbeda-beda. Situasi ini yang menjadikan manajemen SDM di rumah sakit penuh dengan tantangan.

Salah satu Rumah Sakit Umum Daerah di Indonesia yang ada di Provinsi Banten adalah Rumah Sakit Umum Daerah Dr Adjidarmo (RSUD Dr Adjidarmo) yang ada di Kabupaten Lebak yang dikelola oleh pemerintah setempat dengan visi “ Menjadi Rumah Sakit Yang Handal dan Berdaya Saing Di Provinsi Banten” dan diharapkan mampu menumbuhkan perekonomian dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Lebak serta menjadikan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr adjidarmo sebagai tempat pelayanan kesehatan yang menarik masyarakat Kabupaten Lebak khususnya dan daerah lain pada umumnya.

RSUD Dr adjidarmo secara terus menerus berupaya meningkatkan mutu pelayanan dengan menerapkan Standar Pelayanan Rumah Sakit, SPO (Standar Prosedur Operasional) Pelayanan Medis, Keperawatan, Penunjang Medik, Administrasi dan Keuangan, dan seiring perkembangannya telah bertransformasi dari yang sebelumnya rumah sakit bertipe C menjadi tipe B ditambah juga dengan perubahan menjadi BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) melalui Peraturan Bupati Lebak No 3 Tahun 2016 dimana tata kelola kebutuhan rumah tangga, rencana strategis bisnis dan keuangannya dilakukan sendiri oleh manajemen, disamping itu RSUD Dr Adjidarmo adalah rumah sakit umum daerah yang dalam pelaksanaannya untuk melayani masyarakat dalam bidang kesehatan tidak hanya bagi masyarakat Kab lebak saja, akan tetapi menjadi rumah sakit rujukan di provinsi banten seperti Kab Serang, Kab Bogor, Kab Tangerang, dan Kab Pandeglang. (Web Banten raya 2017).

RSUD Dr Adjidarmo sebagai Rumah Sakit milik Pemerintah tentu mempunyai pegawai yang berstatus ASN dan non ASN (honorar), Prosedur dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi pun dalam suatu lembaga pemerintah mempunyai aturan baku yang telah ditetapkan, adapun langkah-langkah dalam pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yaitu, perencanaan, pengumuman, pelamar, penyaringan, dan pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil. Dengan mengacu kepada Peraturan Pemerintah tersebut, organisasi publik yang berkedudukan di daerah pun dapat melakukan proses rekrutmen secara mandiri, dimana pemerintah pusat hanya sebatas mengetahui, yang nantinya pegawai yang direkrut kelak disebut karyawan tetap non PNS (pegawai honorar) dengan tujuan mendapatkan pegawai yang handal, sehingga meskipun jumlah pegawai relatif tidak terlalu banyak, namun tugas dan fungsi dapat ditunaikan dengan lancar. Hal ini juga dapat terpenuhi apabila proses rekrutmen dapat dilakukan dengan baik dan bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Penerapan kebijakan tersebut sebenarnya bertujuan untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, yakni pegawai yang pintar, terampil dan memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif, dan bermoralitas tinggi. Namun dalam implementasinya belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas pegawai. Kondisi ini disebabkan oleh perencanaan kepegawaian yang pada saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi dan penempatan pegawai masih berdasarkan pesanan sehingga kurang menonjolnya upaya mewujudkan prinsip *the right man on the right place*.

Pegawai adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi. Hal ini perlu dilakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara tepat sesuai beban kerja yang ada dan hal tersebut dengan didukung oleh adanya proses rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Sampai saat ini RSUD Dr Adjidarmo masih terus melakukan rekrutmen dan seleksi seiring dengan peningkatan status tipe rumah sakit, visi misi dan perubahan menjadi BLUD, Manajemen RSUD Dr Adjidarmo secara tidak langsung dituntut untuk memberikan peningkatan dan perubahan yang nyata dalam berbagai aspek, dalam upaya menghasilkan dan meningkatkan pelayanan

kesehatan yang bermutu bagi masyarakat, maka dituntut peran aktif dan pengelolaan yang profesional, termasuk bagaimana mendapatkan karyawan yang berkualitas dengan melalui proses rekrutmen dan seleksi.

Sebelum melakukan rekrutmen dan seleksi Bagian Sumber Daya Manusia khususnya Bagian Umum dan Kepegawaian menetapkan kebutuhan perencanaan pegawai. Dalam hal ini sering terjadi masalah-masalah yaitu tidak terpenuhinya kebutuhan rencana pegawai karena berbagai sebab, salah satunya yaitu langkanya tenaga kerja yang dibutuhkan untuk jenis tenaga kerja tertentu, pelamar tidak sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan seperti pendidikan, lalu jumlah pelamar pun sedikit dan terkadang pegawai yang sudah lolos proses seleksi dan rekrutmen mengundurkan diri karena berbagai sebab, jika pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi tidak dapat dijalankan dengan baik dan rencana kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka akan terjadi kekosongan pegawai yang secara tidak langsung akan menambah beban kerja pegawai yang bekerja pada institusi yang bersangkutan, akan menimbulkan kerugian-kerugian yang lain seperti, terbuangnya waktu, tenaga dan dana. Secara alamiah pegawai akan mengalami masa pensiun, berhenti, pindah kerja, meninggal dunia, cuti panjang atau mungkin juga adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), hal ini sudah harus diantisipasi oleh rumah sakit untuk dapat mengisi kekosongan tersebut dengan adanya perencanaan kebutuhan pegawai dari mulai proses, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, pendidikan dan latihan serta pembinaan karir akan sangat berpengaruh terhadap masa depan rumah sakit (Yullyanti, 2009).

RSUD Dr Adjidarmo Kabupaten Lebak Provinsi Banten melaksanakan praktik rekrutmen dan seleksi sampai batas tertentu meskipun penempatan kerja baik di organisasi publik berafiliasi dengan jaringan dan kecenderungan politik. Sangat penting bahwa organisasi memilih orang dengan kualitas tinggi untuk kesuksesan yang berkesinambungan di era global yang kompetitif saat ini. Satu-satunya cara untuk mencapai keberhasilan ini adalah melalui praktik perekrutan dan seleksi yang tepat, terutama pada praktik rekrutmen dan seleksi dari sumber eksternal maupun internal.

Dari uraian di atas, Penulis tertarik untuk mengeksplorasi praktik rekrutmen dan seleksi sebagai strategi sumberdaya manusia RSUD saat ini. Pertanyaan mendasar adalah untuk mempelajari apa yang dicapai RSUD dari praktik ini. Karena sebagai lembaga publik pemerintah, yang didalamnya terdapat ASN dimana biasanya proses rekrutmen dan seleksi diatur oleh pemerintah pusat yang sarat akan beberapa kepentingan dan kecenderungan politik yang ada. Selanjutnya penelitian ini akan fokus pada penekanan rekrutmen dan seleksi, bagaimana kegiatan itu dapat berjalan dan menganalisis praktik rekrutmen dan seleksi yang dilakukan.

Kajian Pustaka

Sumber Daya Manusia

Secara garis besar penelitian ini mengupas tentang pelaksanaan sumber daya manusia organisasi yang didalamnya terdapat kegiatan rekrutmen dan seleksi, maka peneliti akan memberikan gambaran mengenai beberapa konsep beberapa ahli mengenai sumber daya manusia.

Seiring Perkembangan studi manajemen saat ini yang semakin kompleks, bahwa sering ditemukan mengenai studi manajemen tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi saja, tetapi telah berkembang lebih jauh meliputi sikap mental, moral dan etika (habit and behavior) para pelaku organisasi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam istilah lain sering disebut dengan manpower merupakan manusia atau orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan (Nawawi 2005 : 40). Dengan kata lain SDM adalah salah satu faktor yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktifitas.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi populer selama awal dekade 1970-an, ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan

menganggapnya sebagai sebuah sumber daya akan lebih membuahkan hasil yang nyata baik bagi lembaga atau organisasi dan karyawan itu sendiri daripada hanya sebagai salah satu faktor produksi.

MSDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat (Malayu SP 2001 : 10).

Dari beberapa definisi menurut para ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan evaluasi serta pengawasan.

Rekrutmen

Rekrutmen (recruitment) adalah proses pencarian calon karyawan atau pelamar, yang dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir jika lamaran-lamaran atau aplikasi tersebut diterima oleh perusahaan (Abu Fahmi 2014 : 158). Selanjutnya rekrutmen juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Pendapat lain dikemukakan oleh Bernadin dan Russel yang dikutip Ambar, yaitu rekrutmen merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan (Ambar T.S Rosidah 2014 : 134). Sedangkan Menurut Siagian (2006), rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, yang bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.

Adapun menurut Simamora rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dan perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan (Simamora, 2004).

Rekrutmen dan seleksi adalah fungsi vital dari manajemen sumber daya manusia untuk semua jenis organisasi bisnis maupun non bisnis. Ini adalah istilah yang mengacu pada proses memilih kandidat untuk pekerjaan. Kualitas sumber daya manusia perusahaan sangat bergantung pada keefektifan dari dua fungsi ini (Gamage, 2014). Merekrut dan menseleksi kandidat yang salah dapat merugikan organisasi. Dengan demikian, tujuan keseluruhan perekrutan dan seleksi dalam organisasi adalah untuk mendapatkan jumlah dan kualitas karyawan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan strategis organisasi, dengan biaya minimal (Ofori & Aryeetey, 2011).

Seperti yang dijelaskan oleh Opatha (2010) rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik orang-orang yang berkualifikasi sesuai untuk melamar lowongan kerja di organisasi. Ini adalah bagian kegiatan yang digunakan organisasi untuk menarik kandidat pekerjaan yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan. Rekrutmen adalah proses menghasilkan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat untuk lowongan kerja di organisasi. Ofori dan Aryeetey

(2011) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menghasilkan sekelompok individu yang kompeten untuk melamar pekerjaan dalam suatu organisasi. Bukti telah menunjukkan bahwa perusahaan yang lebih besar lebih mungkin daripada organisasi yang lebih kecil dalam menerapkan proses perekrutan yang canggih dengan mayoritas organisasi yang lebih kecil mengandalkan referensi dan iklan sebagai praktik perekrutan dan penseleksian karyawan .

Tujuan umum perekrutan menurut Gamage (2014) adalah untuk menyediakan organisasi dengan sekelompok kandidat pekerjaan yang memenuhi syarat. Kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas pelamar yang tertarik karena organisasi akan memilih karyawan dari mereka yang tertarik. Dalam nada yang sama, Henry dan Temtime (2009) menafsirkan perekrutan sebagai titik masuk tenaga kerja ke dalam organisasi dan jalur yang harus diikuti organisasi untuk memastikan bahwa mereka telah menarik individu yang tepat untuk budaya dan getaran mereka sehingga bahwa tujuan strategis secara keseluruhan tercapai.

Konsep Seleksi

Seleksi adalah proses membuat pilihan pelamar yang paling cocok dari kumpulan pelamar yang direkrut untuk mengisi lowongan pekerjaan yang relevan (Opatha, 2010). Seleksi adalah proses di mana instrumen tertentu dilibatkan untuk memilih dari kumpulan individu yang paling cocok untuk pekerjaan yang tersedia (Ofori & Aryeetey, 2011). Seleksi melibatkan penggunaan satu atau lebih metode untuk menilai kecocokan pemohon untuk membuat keputusan pemilihan yang benar dan dapat dilihat sebagai proses penolakan karena menolak sejumlah pelamar dan memilih hanya beberapa pelamar untuk mengisi lowongan. Dengan demikian, fungsi seleksi dapat menjadi fungsi negatif daripada fungsi positif (Gamage, 2014).

Menurut Gamage (2014), tujuan dari fungsi seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, menetapkan dan mempertahankan citra yang baik sebagai pemberi kerja yang baik, dan mempertahankan proses seleksi seefektif mungkin. Seleksi merupakan aspek yang sangat penting untuk dipertimbangkan untuk bisnis karena sejumlah alasan. Seringkali kinerja bisnis berhubungan langsung dengan orang yang bekerja di dalamnya, yang berarti orang yang tepat perlu dipekerjakan untuk memastikan keberhasilan organisasi (Henry & Temtime, 2009).

Seleksi karyawan merupakan proses mahal untuk mempekerjakan orang baru ke dalam organisasi. Jadi bukan sesuatu yang organisasi ingin memasukkan waktu dan uang hanya untuk menemukan mereka telah mempekerjakan seseorang yang tidak cocok. Sangat penting bahwa organisasi mendapatkan proses yang benar pada kali pertama karena sumber daya yang cukup langka seperti itu. Memilih pelamar yang tepat bisa menjadi tugas yang sulit, tetapi pada akhirnya, reputasi organisasi dipegang oleh orang-orang yang dipekerjakannya (Henry & Temtime, 2009).

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan (Rivai, 2006). Adapun menurut Siagian (2006), proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan mana pelamar yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan (Simamora, 2004).

Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya pegawai yang diterima benar-benar qualified untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, pegawai yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan pegawai menjadi lebih mudah.

Menurut Manullang seleksi atau pemilihan yang cermat dan penempatan pegawai membuat mereka secara fisik, mental, dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat pegawai baru dapat berkembang sesuai dengan keinginan mereka sehingga akan memperkecil jumlah pegawai yang tidak pada tempatnya. Seleksi meliputi penilaian dan penetapan diantara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi. Jadi, seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan organisasi untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada organisasi.

Dari beberapa paparan ahli di atas, maka di sini penulis menyimpulkan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan atau organisasi, Seleksi adalah kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan di perusahaan.

Metode Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk membuat gambaran dan menjelaskan obyek atau fenomena yang menjadi fokus penelitian, yaitu mengenai pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan di RSUD Dr Adjidarmo Kabupaten Lebak Provinsi Banten. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Juliansyah Noor mengemukakan tipe penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Penelitian deskriptif memusatkan perhatian pada masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian berlangsung. melalui penelitian deskriptif, peneliti berusaha mendeskripsikan peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatian tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap peristiwa tersebut (Juliansyah Noor 2011 : 34).

Adapun penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara utuh dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Penelitian ingin mengungkapkan makna-makna dan konteks tingkah laku serta proses yang terjadi dalam pola amatan dari faktor-faktor yang berhubungan dengan persepsi yang dimiliki oleh partisipan. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk memperoleh pemahaman yang utuh, mendalam dan menyeluruh terhadap fokus penelitian, maka pendekatan yang dianggap cocok dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode yang prosedurnya bersifat menjelaskan, mengelola, dan menafsirkan hasil penelitian dengan susunan kata-kata dan kalimat sehingga diketahui jawaban dari permasalahan yang diteliti.

Secara umum, penelitian ini didasarkan pada prinsip-prinsip deskriptif analitik/analisis deskriptif. Analisis deskriptif dipahami sebagai suatu bentuk analisis yang ditujukan kepada pemecahan masalah yang terjadi pada masa sekarang. Dikatakan analitik karena pada penelitian ini intinya adalah menganalisa pelaksanaan rekrutmen dan seleksi pegawai di RSUD Dr Adjidarmo. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisa.

Dengan demikian data yang diperoleh, baik berupa informasi, gejala amatan, keterangan dan hasil-hasil pengamatan tentang pelaksanaan rekrutmen dan seleksi pegawai di RSUD Dr Adjidarmo " lebih tepat apabila diungkapkan dalam bentuk kata-kata sesuai dengan karakteristik pendekatan kualitatif, sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan lebih luas tentang

pengamatan dibalik informasi dan hasil pengamatan selama di lapangan. Terkait dengan jenis penelitian, seperti yang telah di jelaskan di atas, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan atas pertimbangan bahwa yang diambil adalah data yang menggambarkan mengenai kegiatan pegawai yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan dalam melakukan pekerjaannya terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia di RSUD Dr Adjidarmo, yang antara lain meliputi proses perencanaan sumber daya manusia, proses rekrutmen dan seleksi. Disamping itu pendekatan ini juga bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan penafsiran secara mendalam dan natural tentang makna dari fenomena dan realitas yang muncul di lapangan.

Penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek proses daripada hanya sekedar hasil. Penelitian kualitatif memiliki medan yang alami sebagai sumber data langsung sehingga bersifat deskriptif naturalistik. Sejalan dengan pendapat diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di RSUD Dr Adjidarmo. Khususnya mengenai pelaksanaan rekrutmen dan seleksi pegawai.

Sementara kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan, karena ada hubungan yang erat antara peneliti dengan subyek penelitian. Sebagai instrumen utama, manusia mempunyai tingkat adaptibilitas yang tinggi dalam penelitian, senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah dalam penelitian (Nasution S 1992 : 54), artinya bahwa peneliti sebagai instrumen menanggung konsekwensi bahwa peneliti menjadi segala-galanya dari keseluruhan proses penelitian, yakni sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis data dan sekaligus sebagai pelopor data hasil penelitian.

Data dan Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber penelitian atau lokasi penelitian, yaitu dengan melakukan wawancara beberapa pimpinan dan pegawai yang mempunyai wewenang dalam merumuskan kebijakan dan menjalankan pelaksanaan mengenai praktik rekrutmen dan di RSUD Dr Adjidarmo.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data tambahan yang diperoleh dari berbagai sumber yang terkait dengan penelitian, seperti buku atau literature yang berkaitan dengan masalah penelitian, dokumen atau arsip tentang praktik rekrutmen dan seleksi RSUD dr. Adjidarmo Kabupaten Lebak Banten.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi di R sud Dr Adjidarmo, maka dilakukan beberapa tahapan dalam pengumpulan data.

1. Tahap Pertama

Peneliti melakukan orientasi dengan mengumpulkan data secara umum, luas dan mendalam tentang hal-hal yang penting, menarik dan berguna untuk diteliti lebih lanjut.

2. Tahap Kedua

Peneliti mengadakan penjelajahan (eksplorasi) pengumpulan data dengan lebih terarah sesuai dengan fokus penelitian serta mengetahui sumber data atau informan yang berwenang dan mengetahui tentang hal-hal yang akan diteliti.

3. Tahap Ketiga

Peneliti melakukan penelitian terfokus, yaitu mengembangkan penelitian pada fokus perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi yang dilakukan di RSUD Dr Adjidarmo

Kegiatan penelitian kualitatif mengandung karekteristik yang berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan yang mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode

kualitatif, mengadakan analisis data secara induktif yang bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada sekedar hasil, membatasi studi dengan fokus, memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data, rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitiannya disepakati kedua belah pihak. Pemahaman makna suatu tindakan dan peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam penelitian merupakan kegiatan inti dan penelitian kualitatif. Data yang diperoleh dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara dokumentasi dan focus group discusion.

Pembahasan

Praktik Rekrutmen dan Seleksi RSUD Dr Adjidarmo

Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui berbagai tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan karyawan bertujuan untuk menyediakan karyawan yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan di perusahaan (Malthis, 2003 : 49)

Kegiatan melakukan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencana tenaga kerja. Artinya apa yang hendak dilakukan oleh pihak yang melakukan rekrutmen harus selaras dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya dari segi waktu yang dibutuhkan, jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah dipersyaratkan (Kasmir 2012 : 95) Begitu persiapan telah selesai dilakukan, maka kegiatan berikutnya penyebaran pengumuman dengan melalui media yang ada seperti brosur, siaran radio, surat kabar dan sebagainya. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya media yang dapat dengan mudah dibaca dan didengar oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam diatas yang melakukan rekrutmen dan seleksi pegawai adalah Tim rekrutmen dan seleksi pegawai dengan tugasnya masing-masing dari mulai kegiatan seleksi administrasi, tes psikologi, wawancara sampai nanti tes kesehatan dan penerimaan pegawai.

Berdasarkan hal diatas dapat disesuaikan dengan teori yang menyatakan bahwa salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah melakukan pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. pengadaan (procurement) adalah fungsi operasional pertama manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2005).

Berdasarkan teori diatas, Bagian Sumber Daya Manusia telah melakukan fungsinya dengan melakukan kegiatan rekrutmen dan seleksi guna penambahan pegawai, terlebih lagi Bagian Sumber Daya Manusia telah membentuk tim rekrutmen dan seleksi pegawai.

Berdasarkan teori menurut Siagian dalam Rusna (2009), menyatakan bahwa anggaran merupakan salah satu mekanisme yang sangat penting dalam menentukan apa yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan oleh suatu organisasi. Menurut peneliti dalam hal alokasi dana dalam pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai di RSUD Dr Adjidarmo sudah baik, karena sudah terdapat anggarannya, tim rekrutmen dan seleksi hanya perlu mengajukan permintaan dana ke Manajemen.

Proses rekrutmen pegawai di RSUD Dr Adjidarmo didahului dengan serangkaian aktivitas seperti melakukan analisis jabatan. Dalam melakukan analisis jabatan, Bagian Umum dan Kepegawaian dan Bagian Bidang Keperawatan mengawali dengan memperhatikan formulir yang berisi tentang kebutuhan karyawan dengan spesifikasi tertentu di masing-masing unit. Hal ini mempermudah dalam melakukan ramalan kebutuhan pegawai/karyawan untuk jangka waktu menengah dan jangka panjang. Dan dengan berpijak pada job description, tentu dapat

mempermudah manajemen dalam menentukan kualifikasi dan persyaratan calon pegawai/karyawan yang dibutuhkan. Yang selanjutnya akan dilaporkan kepada direktur

Dalam rekrutmen calon pegawai/ karyawan, RSUD Dr Adjidarmo, menerapkan metode terbuka yaitu tidak hanya diinformasikan secara internal melalui pegawai/karyawan, namun lebih luas lagi melalui situs/website milik RSUD serta media massa lokal, intansi pemerintah daerah yang lain, di samping itu juga bekerja sama dengan beberapa universitas. Semakin luas dan semakin banyak ragam media yang dipergunakan untuk sosialisasi dalam rangka rekrutmen, tentu sangat menguntungkan manajemen RSUD Dr Adjidarmo untuk memperoleh pelamar (calon pegawai/karyawan) yang qualified.

Disamping dengan menggunakan metode terbuka, RSUD Dr Adjidarmo melaksanakan rekrutmen pegawai dengan metode tertutup. Seperti pengumuman di mading RSUD serta membuka dan memilih kembali berkas berkas lamaran yang sudah dikirimkan ke bagian umum dan kepegawaian, atau menginfokan dari mulut ke mulut di sekitar lingkungan RSUD Dr Adjidarmo (internal). Pada tahap ini, peneliti menemukan bahwasanya proses rekrutmen dengan metode tertutup cenderung menjadi opsi terbaik untuk mendapatkan pegawai baru, karena lebih murah dan cepat.

Berdasarkan data diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan rekrutmen di RSUD Dr Adjidarmo tahap pertama dilaksanakan sesuai dengan tahapan rekrutmen karena tahapan rekrutmen dan seleksi yang pertama adalah melakukan penentuan kebutuhan yang diperlukan, kemudian mengonfirmasi adanya lowongan melalui publikasi ke media massa serta perekrutan secara internal maupun tertutup.

Selanjutnya proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan (recruitment). Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau tidak dalam suatu instansi. Proses pelaksanaan seleksi di RSUD Dr Adjidarmo diawali seleksi administrasi, tes psikologi, tes wawancara sampai pada seleksi medis (tes kesehatan). Pemeriksaan persyaratan administratif merupakan tahap pertama yang harus ditempuh oleh tim panitia seleksi tenaga kerja untuk mengetahui lengkap tidaknya persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar. Seleksi administrasi meliputi pengisian formulir yang disediakan instansi, persyaratan sebagai tenaga medis seperti perawat/bidan/apoteker maupun dokter harus ditunjang dengan STR sebagai salah satu syarat profesi keilmuannya, disamping itu seleksi administrasi diperlukan untuk menguji akurasi data identitas diri pelamar, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, Apabila calon pegawai/karyawan tidak memenuhi syarat administrasi, maka dinyatakan diskualifikasi sehingga tidak lagi perlu mengikuti seleksi tahap berikutnya.

Setelah dinyatakan lolos (memenuhi syarat) administrasi calon karyawan harus menjalani tes tertulis untuk mengukur kemampuan pengetahuan umum yang merupakan modal dasar dalam menjalankan pekerjaannya nanti. Indeks Prestasi Akademik tidak selalu mencerminkan kemampuan pengetahuan dasar dalam bekerja. Oleh karena itu tes tertulis ini sangat penting untuk dilakukan.

Tahap selanjutnya adalah seleksi psikologi dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri secara lebih detail serta untuk memahami bakat dan minat calon pegawai/karyawan. Bahkan tes psikologi dapat digunakan untuk mengetahui tingkat Kecerdasan Intelegensi (IQ), Kecerdasan Emosi (EQ) dan bahkan Kecerdasan Spiritual (SQ). Melalui tes psikologi ini diharapkan bisa membantu memperoleh calon pegawai/karyawan yang profesional dan memiliki integritas.

Setelah tes psikologi calon pegawai/karyawan RSUD Dr Adjidarmo menjalani seleksi wawancara sampai 3 (tiga) tahap. Tahap pertama wawancara tentang HRD/SDM yaitu wawancara mengenai motivasi pelamar masuk ke RSUD Dr Adjidarmo. Wawancara tahap kedua adalah wawancara dengan Kepala Ruang tentang kemampuan teknis calon pegawai/karyawan dengan latar

belakang keilmuan medis jika itu adalah seorang perawat atau bidan, dan jika pelamar adalah dokter, maka tim dokter yang akan mewawancarai. Tahap selanjutnya adalah wawancara dengan Direktur RSUD Dr Adjidarmo atau para pejabat struktural Kepala Bidang setara eselon IIIb yaitu tentang komitmen kerja calon pegawai/karyawan tersebut.

Wawancara seleksi, menurut Hani Handoko, wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak atas seorang pelamar. Ada lima manfaat yang dapat dipetik dari wawancara yaitu:

1. Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi.
2. Perolehan jawaban yang agak pasti atas pertanyaan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.
3. Perolehan bahan perbandingan antara pelamar yang diwawancarai dengan para pelamar lain untuk pekerjaan yang sama.
4. Pengenalan pelamar dengan lebih baik oleh pewawancara.
5. Kesempatan bagi pelamar yang diwawancarai untuk lebih mengenal organisasi yang akan mempekerjakannya melalui informasi yang diperolehnya dari pewawancara.

Tahap akhir dalam rangkaian seleksi calon pegawai/karyawan adalah tes kesehatan. Semua calon pegawai/karyawan harus melakukan timbang badan dan ukur tinggi badan. Namun demikian tidak dilakukan general checkup, calon pegawai/ karyawan cukup melampirkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah atau Puskesmas. Oleh karena mereka adalah orang-orang yang akan menangani pasien, maka selayaknya mereka menjalani general check up dari rumah sakit dan juga tes narkoba. Para medis dan pihak-pihak lain yang bekerja di rumah sakit semuanya harus sehat dan juga bebas narkoba. Tentu semua pasien yang berobat ke rumah sakit seratus persen (100%) ingin sembuh dan sama sekali tidak menginginkan tertular penyakit lain yang kemungkinan akibat bersentuhan dengan pegawai/karyawan RSUD Dr Adjidarmo.

Setelah semua tahap dilaksanakan terakhir adalah penentuan diterima atau ditolak pelamar menjadi pegawai RSUD Dr Adjidarmo. Untuk mengetahui hasil akhirnya maka dilakukan penggabungan nilai dari seleksi administrasi, tes wawancara, tes psikologi dan tes medis. Setelah mengetahui hasil akhirnya kemudian pihak manajemen akan menghubungi pelamar yang dinyatakan lolos dalam seleksi.

Dalam penelitian ini peneliti menemukan informasi mengenai pelaksanaan pengisian jabatan yang kosong, persiapan masa pensiun atau beberapa pegawai yang resign di RSUD Dr Adjidarmo Kabupaten Lebak, dilakukan selama 1 tahun sekali tentu bukanlah kebijakan yang istimewa, terdapat jeda yang cukup lama untuk akhirnya menemukan pengganti, meskipun pelamar/calon pegawai/ karyawan jumlahnya sangat banyak. Manajemen SDM menjadi sangat sibuk dengan urusan seleksi calon pegawai/ karyawan dan besar kemungkinan fungsi-fungsi yang lain seperti fungsi pengembangan karyawan, fungsi penilaian kinerja dan fungsi-fungsi lainnya menjadi kurang mendapat perhatian.

Pengembangan Sumber Daya Manusia di RSUD Dr Adjidarmo.

Pelatihan (training) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9 adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu

serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (current job oriented). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (unplanned change) atau perubahan yang direncanakan (planned change). Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pelatihan dan pengembangan memiliki makna dan tujuan yang berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian

Pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuannya sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan mutu tenaga kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
4. Meningkatkan semangat kerja: Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik.
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Menunjang pertumbuhan pribadi (personal growth).

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Manfaat Umum
 - Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
 - Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
 - Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
 - Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
 - Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.

- Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.
2. Manfaat Bagi Perusahaan
 - Mengarahkan kemampuan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan
 - Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
 - Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan
 - Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
 - Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
 3. Manfaat bagi individual
 - Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
 - Melalui pelatihan dan pengembangan, perubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
 - Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
 - Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan dan konflik.
 - Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
 4. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan
 - Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
 - Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi
 - Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati
 - Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
 - Memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Secara umum ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

- Pelatihan Keahlian (skills training)
- Pelatihan Ulang (retraining)
- Pelatihan Lintas Fungsional (cross functional training)
- Pelatihan Tim.
- Pelatihan Kreatifitas (creativity training).

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen.

1. Metode praktis (on the job training)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pelatihan dan pengembangan. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik: metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Teknik-teknik on the job merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1. Rotasi jabatan
2. Latihan instruksi pekerjaan
3. Magang (apprenticeships)
4. Coaching
5. Penugasan sementara

Teknik-teknik off the job, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

1. Metode studi kasus
2. Kuliah
3. Studi sendiri
4. Program computer
5. Kompetenasi
6. Presentasi

Implementasi program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar.

Secara garis besar pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kasubbag diklat RSUD Dr Adjidarmo Kabupaten Lebak Bapak H Agus Rifky, dimana pada perkembangannya dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dilakukan RSUD Dr Adjidarmo, telah melakukan beberapa kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya seperti :

1. Pelatihan Penanganan Penderita Gawat Darurat (PPGD) bagi dokter dan perawat.
2. Pelatihan Perawat Kamar Operasi.
3. Pelatihan Pelayanan Prima

Ditambah dengan metode on the job dan off the job training yang secara simultan dilakukan oleh RSUD Dr Adjidarmo hal itu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan keterampilan para pegawai RSUD Dr Adjidarmo, intensitas dilakukannya program pendidikan dan pelatihan relatif sering dilakukan, pihak manajemen RSUD Dr Adjidarmo paham betul akan perkembangan keilmuan dan teknologi medis begitu cepat berkembang dari tahun ke tahun, maka pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Seperti apa yang di sampaikan ahli bahwa setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar (Soekidjo Notoatmodjo, 1998: 27 – 28)

Perkembangan sumber daya manusia di RSUD Dr Adjidarmo yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi sangat erat kaitannya. Kompetensi pada umumnya dapat dipahami sebagai kombinasi antara pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), dan sikap/perilaku (attitude) seorang karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya. Beberapa ahli menyatakan bahwa pengetahuan dan ketrampilan merupakan hard competency sedangkan sikap dan perilaku sebagai soft competency. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia ini tidak terbentuk dengan otomatis. Kompetensi harus dikembangkan secara terencana sesuai dengan

pengembangan usaha agar menjadi kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Di rumah sakit diperlukan karyawan yang selalu meningkatkan kompetensinya karena teknologi, ilmu pengetahuan tentang pelayanan kesehatan berkembang sangat pesat dari waktu ke waktu. Adanya peralatan baru, metode perawatan yang berubah merupakan contoh betapa perlunya pengembangan kompetensi. Kegiatan pengembangan kompetensi ini antara lain pendidikan dan pelatihan, pemagangan di rumah sakit lain, rotasi, mutasi.

Pada pengetahuan dan keterampilan yang di kategorikan sebagai hard competency, dimana pengetahuan merupakan output dari pendidikan formal yang diperoleh. Dan keterampilan adalah wujud dari perjalanan pengalaman seseorang dan seringnya melakukan keterampilan tersebut. Untuk meningkatkan keterampilan dapat dilakukan dengan pelatihan. Di mana pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Hard competency.

Dengan apa yang telah dilakukan RSUD Dr Adjidarmo melalui Pendidikan, pelatihan serta on the job dan off the job training merupakan salah satu upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian, pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang digunakan oleh organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu, karakteristik kompetensi pengetahuan dan keterampilan relatif lebih mudah untuk dikembangkan melalui pelatihan dengan cara yang paling efektif untuk menjamin kemampuan pegawai. Kompetensi pengetahuan dan keterampilan mempunyai kecenderungan lebih tampak (visible) dan lebih mudah untuk dapat ditingkatkan dibandingkan karakteristik kompetensi lainnya yang berada lebih dalam tersembunyi.

Pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan RSUD Dr Adjidarmo diketahui waktu pemberiannya yaitu setiap tahun diadakan pelatihan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam meningkatkan mutu pelayanan yang baik. Dalam melakukan pelatihan dan pengembangan SDM yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan, selalu melibatkan direktur, wakil direktur, administrasi/keuangan maka hal itu sejalan dengan tujuan organisasi.

Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen dan seleksi RSUD Dr Adjidarmo.

Dalam temuan penelitian yang telah di paparkan sebelumnya, bahwa RSUD dr Adjidarmo adalah sebuah lembaga pelayanan publik pemerintah daerah, yang fokus melakukan pelayanan di bidang kesehatan dimana ketika akan melakukan proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi terdapat beberapa langkah awal yang harus dijalani terlebih dahulu, seperti analisis jabatan, spesifikasi jabatan yang selanjutnya akan dilaporkan kepada bupati dimana nantinya melalui direktur dibuat surat keputusan (SK) pimpinan tertinggi di lembaga tersebut dalam hal ini disebut Direktur RSUD dr Adjidarmo menunjuk pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas perekrutan dan seleksi sesuai dengan pedoman yang sudah ada SPO (standar prosedur operasional).

Sejatinya dalam melakukan sebuah proses rekrutmen dan seleksi dalam suatu lembaga pemerintah dimana didalamnya terdapat PNS ,mekanismenya sudah tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yaitu, perencanaan, pengumuman, pelamar, penyaringan, dan pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil, akan tetapi lembaga publik pemerintah di daerah pun seperti RSUD Dr Adjidarmo dapat melakukan proses rekrutmen secara mandiri dilihat dari kebutuhan akan pegawai yang dinilai kurang demi berjalannya kepentingan lembaga itu sendiri, walaupun nantinya pegawai yang direkrut bukan menjadi PNS (Pegawai Negeri Sipil) melainkan menjadi pegawai honorer.

Perekrutan dan seleksi pegawai baru yang tepat akan memberikan efek yang positif terhadap pegawai lama, sangat penting bagi pegawai baru untuk segera memahami dan mengikuti budaya organisasi dalam upaya menghindari terjadinya penolakan (rejection) dari pegawai lain, hal ini harus diperhatikan karena proses perekrutan dan seleksi adalah proses yang panjang, intensif dan mahal, baik finansial ataupun waktu.

Rumah sakit pemerintah memiliki sistem manajemen SDM yang berbeda dengan rumah sakit swasta, terutama dalam hal perekrutan dan seleksi, sistem perekrutan dan seleksi yang dilakukan di lingkungan pemerintah dilaksanakan berdasarkan perencanaan kebutuhan SDM berbasis beban kerja sesuai dengan KepmenPAN nomor 75 tahun 2004 tentang pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja.

Dengan melihat proses perekrutan dan seleksi yang telah dijalankan manajemen RSUD Dr Adjidarmo yang dimulai dari analisis jabatan, memperkirakan persediaan pegawai serta menghitung kebutuhan pegawai yang selanjutnya dibuat surat pengajuan perekrutan ke Bupati sampai dikeluarkannya SK direktur untuk membentuk tim panitia internal perekrutan dan seleksi, maka prosedur perekrutan dan seleksi yang dilakukan RSUD Dr Adjidarmo sudah sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.

Kesimpulan

Fokus rekrutmen dan seleksi adalah untuk mencocokkan kemampuan calon kandidat dengan tuntutan dan penghargaan yang melekat pada pekerjaan tertentu. Untuk alasan ini, RSUD Dr Adjidarmo berkinerja tinggi mencurahkan sumber daya dan energi yang cukup besar untuk menciptakan sistem rekrutmen dan seleksi berkualitas tinggi. Proses rekrutmen dan seleksi adalah praktik penting untuk manajemen sumber daya manusia dan sangat penting dalam mempengaruhi keberhasilan organisasi. Kualitas pegawai baru tergantung pada praktik rekrutmen organisasi, dan bahwa efektivitas relatif dari fase seleksi tergantung pada kaliber calon yang tertarik. Dari analisis, rekrutmen dan seleksi sangat penting bagi RSUD Dr Adjidarmo untuk mendapatkan pegawai terbaik, namun, menghadapi banyak tantangan dalam usahanya untuk merekrut tenaga kerjanya. Adapun secara garis besar kesimpulan yang dapat dijabarkan :

Di bidang rekrutmen calon pegawai/karyawan:

Rekrutmen pegawai/karyawan RSUD Dr Adjidarmo didahului dengan analisis jabatan dan job description untuk mempermudah Bagian Umum dan kepegawaian dan Bidang keperawatan dalam menentukan kualifikasi dan persyaratan calon pegawai/karyawan yang dibutuhkan.

Rekrutmen pegawai/karyawan dengan metode terbuka yaitu tidak hanya diinformasikan secara internal melalui pegawai/karyawan, namun lebih luas lagi melalui situs/website, media massa lokal dan instansi daerah, serta bekerja sama dengan universitas/akademi dengan harapan memperoleh pelamar (calon pegawai/karyawan) yang qualified.

Keuntungan dan kelemahan rekrutmen bagi pihak RSUD Dr Adjidarmo Kabupaten Lebak. Dengan melakukan rekrutmen metode tertutup keuntungan merekrut dari dalam perusahaan tidak terlalu mahal dibanding dengan merekrut dari luar organisasi, hal ini mengenai efisiensi cost, disamping itu meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi akan tetapi dapat terjadinya pembatasan terhadap bakat-bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi serta mengurangi peluang masuknya pemikiran-pemikiran baru dalam organisasi.

Di bidang seleksi calon pegawai/karyawan

Proses pelaksanaan seleksi calon pegawai/karyawan RSUD Dr Adjidarmo diawali seleksi administrasi, tes psikologi, tes wawancara, tes kesehatan, untuk wawancara terdapat 3 tahapan, yakni tahap 1. Wawancara tentang HRD/SDM yaitu wawancara mengenai motivasi pelamar; 2. Wawancara dengan Kepala Ruang tentang kemampuan teknis; 3. Wawancara dengan Direktur

RSUD Dr adjidarmo / pejabat Kabid tentang komitmen kerja sebagai tahap akhir dalam rangkaian seleksi.

Terlepas dari tantangan ini, disadari bahwa langkah-langkah ini (praktik rekrutmen dan seleksi) telah efektif dalam pemilihan pegawai untuk RSUD Dr Adjidarmo meskipun banyak yang perlu dilakukan untuk meningkatkannya. Rekrutmen dan pemilihan pegawai untuk lebih menentukan kinerja RSUD Dr Adjidarmo dan itu sangat penting jika RSUD Dr Adjidarmo ingin mencapai tujuan mereka

Daftar Pustaka

- Abu Fahmi, at.al, *HRD Syariah: Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Ambar T. Sulistiyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Buchan J, Ball J. Evaluating the impact of a new pay system on nurses in the UK. *Journal of Clinical Nursing* 2011;20(1–2):50–9.
- Buchan J, Evans D. Assessing the impact of a new health sector pay system upon NHS staff in England. *Human Resources for Health* 2008;6(1):12.
- Branine Mohamed dan Avramenko Alex. (2015). A Comparative Analysis of Graduate Employment Prospects in European Labour Markets: A Study of Graduate Recruitment in Four Countries. *Higher Education Quarterly*, Volume 69, No. 4, pp 342–365/0951-5224. DOI: 10.1111/hequ.12076.
- Carsodo, G. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI, Yogyakarta
- Currie G, Lockett A, Finn R, Martin G, Waring J. Institutional work to maintain professional power: recreating the model of medical professionalism. *Organization Studies* 2012;33(7):937–62.
- DeVaro, J. (2008). The labor market effects of employer recruitment choice. *European Economic Review*, 52 (2), 283–314.
- Eugene Abrokwah, Ge Yuhui, Ramous Agyare and Anita Asamany (2018) Recruitment and selection practices among non- governmental organizations (NGOs) in Ghana. *Labor History vol 59 no 2 pp.Pages 185-201*. DOI: 10.1080/0023656X.2018.1422417.
- Ezeali, B. O & Esiagu, L. N (2010). *Public personnel management: Human capital management strategy in the 12st century*. Onitsha: Book Point Limited.
- Gamage, A. 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*, 1(1), 37-52.
- Gracia, P., L. Vázquez-Quesada, and H. G. Van de Werfhorst. 2016. “Ethnic Penalties? The Role of Human Capital and Social Origins in Labour Market Outcomes of Second-generation Moroccans and Turks in the Netherlands.” *Journal of Ethnic and Migration Studies* 42 (1): 69–87.
- Green J, Thorogood N. *Qualitative methods for health research*. Lon-don (UK): Sage; 2013.
- Henry, O., & Temtime, Z. (2009). Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. *Advances in Management*, 3(2), 52-58. <http://bantenraya.com/utama/9642/-kiprah-rsud-adjidarmo-rangkasbitung->
- Humburg Martin dan Rolf van der Velden. (2015). Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review* 49 (2015) 24–41. dx.doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.07.001 0272.
- Irianto, Yusuf. 2001. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- István, J. (2010). Selection methods used in recruiting sales team members. *Periodica Oeconomica*, October, 110–117.

- Jeffs E, Knapp M, Giepmans P, Wijga P. Creating good workplaces: retention strategies in health-care organizations. In: Buchan J, Wis- mar M, Glinos I, Bremner J, editors. Health professional mobility in a changing Europe. Copenhagen: World Health Organization; 2014. p. 345–66.
- Juliansyah, Noor Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah. Kencana Prenadamedia Group. Jakarta 2011
- Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta:PT. Gramedia Utama, Edisi Keempat, 2008)
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik* (Jakarta : Rajawali Pers ,2012)
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1223-1253.
- Lijan Poltak Sunambela, *MSDM Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006)
- Loexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000)
- Malthis, *Pengertian Rekrutmen Dan Seleksi*, (Bandung : Bumi Aksara, 2003
- Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi), Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009
- Manullang, *Pengantar Bisnis*, Edisi 1, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002
- Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Grasindo, 2002,
- Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001
- Moh. Agus Tulus dkk *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1993
- Munyon T. P., Summers Ferris, K. J. & Gerald, R. (2011). Team staffing modes in organizations: Strategic considerations on individual and cluster hiring approaches, *Human Resource Management Review*, 21 (3), 228–242.
- Mitchell, L. 2009. The impact of the recession on recruitment. HRZone. URL: <http://www.hrzone.com/topic/recruitment/impact-recession-recruitment> Accessed: 13 May 2014
- Mullins, Laurie J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. Ninth Edition. London : Prentice Hall.
- Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises. *International Journal of Business Administration*, 2(3):45-60.
- Okoh, A.O. (2005). *Personnel and human resources management in Nigeria*. Lagos: Amfitop Books.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2010). *Human resource management*. Colombo: Author published.
- Osemeke, M. (2012). The impact of human resource management practices on organizational performance: A study of Guinness Nigeria Plc. *International Journal of Arts and Humanities*, 1 (1), 79-94.
- Profile RSUD Dr Adjidarmo 2018 PPK-BLUD
- Patton MQ. *Qualitative research and evaluation methods. 3rd ed.* Thousand Oaks, California: SAGE; 2014.
- Rauf, M.A. (2007). HRM sophistication and SME performance: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore. *Pakistan Report*, London: HMS.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational behaviour: Concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rusdy Ruslan, *Manajemen Publik Relation & Media Komunikasi* (Jakarta: PT. Raja Grapindo, Edisi revisi, 2007
- S. Nasution, *Metode Research*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996)
- Sarkar, A., Kumar, S. (2007). Effective recruitment and selection: An approach towards model building. *HRM Review*, 7 (7), 15-22.
- Sastrohadiwiryo, *Seleksi Calon Pegawai*, (Jakarta : Gramedia, 2006)
- Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, (jakarta : PT Bulan Bintang, 1973)
- Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18(2), 141-156.
- Sirait, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Gramedia 2006)
- Syed, Z. J. W. (2012). Universalistic perspective of HRM and organizational performance: meta-analytical study. *International Bulletin of Business Administration*, 13.
- Tendon, V. (2006). Talent deficiency syndrome: Effective executive. *ICFAI Press*, 8 (5), 12-20.
- Van den Heede K, Florquin M, Bruyneel L, Aiken L, Diya L, Lesaffre E, et al. Effective strategies for nurse retention in acute hospitals: a mixed method study. *International Journal of Nursing Studies* 2013;50(2):185–94.
- Van den Brink, M., and Y. Benschop. 2014. “Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment.” *Journal of Management Studies* 51 (3): 460–492.
- Vyas, A. M. (2011). Human resource recruitment in India: *Critical role of online recruitment system*, 1 (6), 1-4.
- Walker, James (2009), *Human Resource Planning*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- World Health Organization. Increasing access to health workers in remote and rural areas through improved retention: global policy recommendations. *World Health Organization*; 2010.
- Wismar M, Maier CB, Glinos IA, Bremner J, Dussault G, Figueras J. Health professional mobility and health systems in Europe: an introduction. *Health Professional Mobility and Health Systems* 2011;23:1.
- Woltmann EM, Whitley R, McHugo GJ, Brunette M, Torrey WC, Coots L, et al. The role of staff turnover in the implementation of evidence-based practices in mental health care. *Psychiatric Services* 2008;59(7):732–7.
- Yullyanti, Ellyta. 2009. *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*. November 12, 2012. [Journal.ui.ac.id](http://journal.ui.ac.id)