

## EKSPLORASI PENGALAMAN KARYAWAN MENGENAI BUDAYA KERJA INKLUSIF DI ERA HYBRID WORK PADA PT GMF AEROASIA TBK

Indra Maulana<sup>1</sup>, Rizky Septiyansah<sup>2</sup>, Akhmad Rokhsan Cholis<sup>3</sup>, Riyan Muhammad<sup>4</sup>,  
Muhammad Imam Muttaqin<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Muhammadiyah Tangerang

Email: 2indramaulana@gmail.com

### Abstract

*This study aims to explore employees' experiences regarding inclusive work culture in the context of hybrid work at PT GMF AeroAsia Tbk. Using a qualitative approach and phenomenological exploration method, data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis. The analysis was conducted using a thematic approach and mapped to Hofstede's cultural dimensions, namely Individualism-Collectivism, Power Distance, and Uncertainty Avoidance. The findings indicate that PT GMF AeroAsia Tbk has implemented various policies to support an inclusive work culture, such as flexible work arrangements and strengthening cross-division communication. However, challenges such as information access gaps, organizational hierarchy, and lack of coordination among employees remain significant obstacles. Hofstede's dimensions helped identify relevant cultural patterns in the implementation of hybrid work, highlighting the importance of team collaboration, reducing power distance, and managing work-related uncertainties. His study offers strategic recommendations, including inclusive leadership training, improved technology accessibility, and the development of hybrid work policies based on inclusivity. Theoretically, this research enriches the literature on inclusive work culture in the hybrid era, while practically providing insights for PT GMF AeroAsia Tbk and other companies facing similar challenges.*

**Keywords:** *Inclusive Work Culture, Hybrid Work, Hofstede's Dimensions*

### Abstrak

dalam konteks hybrid work di PT GMF AeroAsia Tbk. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode eksplorasi fenomenologi, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan tematik dan pemetaan terhadap dimensi budaya Hofstede, yaitu Individualisme-Kolektivisme, Power Distance, dan Uncertainty Avoidance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT GMF AeroAsia Tbk telah menerapkan berbagai kebijakan untuk mendukung budaya kerja inklusif, seperti fleksibilitas kerja dan penguatan komunikasi lintas divisi. Namun, tantangan seperti kesenjangan akses informasi, hierarki organisasi, dan kurangnya koordinasi antar karyawan tetap menjadi hambatan utama. Dimensi Hofstede membantu mengidentifikasi pola budaya yang relevan dalam penerapan hybrid work, termasuk pentingnya kolaborasi tim, pengurangan jarak kekuasaan, dan pengelolaan ketidakpastian kerja. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis, termasuk pelatihan kepemimpinan inklusif, peningkatan aksesibilitas teknologi, dan penyusunan kebijakan hybrid work berbasis inklusivitas. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang budaya kerja inklusif di era hybrid, sementara secara praktis memberikan wawasan bagi PT GMF AeroAsia Tbk dan perusahaan lain dalam menghadapi tantangan serupa.

**Kata kunci:** *Budaya Kerja Inklusif, Hybrid Work, Dimensi Hofsted*

## **PENDAHULUAN**

Dalam era hybrid work, budaya kerja inklusif menjadi salah satu faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Budaya kerja tidak hanya mencakup nilai dan norma yang dianut oleh organisasi, tetapi juga kemampuan untuk menerima dan mengelola keberagaman di tempat kerja (Ricko Raharjo & Andriansyah Bachtillah Putra, 2024). Dalam konteks ini, keberhasilan sebuah perusahaan, termasuk PT GMF AeroAsia Tbk, sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung inklusivitas bagi seluruh karyawan, baik yang bekerja dari jarak jauh maupun di kantor.

Budaya kerja inklusif dapat memengaruhi berbagai aspek kinerja organisasi. Menurut Sari dan Ubaidillah (2024), sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan yang berperan signifikan dalam mencapai target organisasi. Faktor seperti pengalaman kerja dan lingkungan kerja yang inklusif mampu meningkatkan kinerja karyawan (Sari & Ubaidillah, 2024). Selain itu, budaya kerja yang kompetitif dan kolaboratif diyakini mampu mendorong rasa kebersamaan di antara karyawan, yang pada akhirnya menciptakan produktivitas yang tinggi (Firdaus & Kusuma, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja inklusif memerlukan pengelolaan faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, komunikasi antar karyawan, serta toleransi terhadap perbedaan individu (Wahyu et al., 2024).

Dalam konteks PT GMF AeroAsia Tbk, dengan beragamnya latar belakang karyawan, pemahaman mendalam mengenai pengalaman karyawan dalam budaya kerja inklusif menjadi semakin penting untuk menilai efektivitas kebijakan hybrid work yang diterapkan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman karyawan mengenai budaya kerja inklusif di PT GMF AeroAsia Tbk pada era hybrid work. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk memperkuat budaya kerja inklusif di perusahaan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberhasilan individu maupun organisasi.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Budaya kerja inklusif merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan pentingnya penerimaan terhadap keberagaman dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan setiap individu. Menurut Robbins (2016), budaya kerja yang inklusif adalah sistem nilai, norma, dan praktik yang mengakui perbedaan, baik secara demografis, budaya, maupun profesional, dengan tujuan menciptakan rasa kebersamaan dalam organisasi (DeCenzo et al., 2016). Dalam organisasi modern, inklusivitas menjadi elemen penting karena berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, produktivitas, dan keberlanjutan bisnis (Dessler, 2020). Organisasi yang mampu menciptakan budaya kerja inklusif tidak hanya menarik tenaga kerja berbakat dari berbagai latar belakang, tetapi juga mempertahankan karyawan dengan menciptakan rasa memiliki yang kuat di antara mereka.

Hybrid work adalah model kerja yang menggabungkan kerja jarak jauh dengan kerja di kantor. Model ini memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi sesuai kebutuhan dan kebijakan perusahaan. Hybrid work memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi dengan memanfaatkan teknologi untuk menjaga produktivitas, meskipun karyawan tidak selalu berada di kantor fisik (DeCenzo et al., 2016). Namun, penerapan hybrid work juga menghadirkan tantangan signifikan, terutama dalam aspek karyawan yang bekerja di lokasi berbeda mungkin merasa terisolasi dari tim mereka. Griffin menyebutkan bahwa tanpa strategi yang efektif, hybrid work dapat mengurangi keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Griffin, 2016). Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan miskomunikasi dan kesenjangan informasi di antara karyawan yang bekerja di lokasi yang berbeda. Teknologi komunikasi seperti video conferencing dan chat tools menjadi penting untuk mendukung komunikasi lintas lokasi (DeCenzo et al., 2016).

Dalam lingkungan hybrid, penting untuk memastikan bahwa semua karyawan, baik di kantor maupun bekerja dari rumah, memiliki akses yang sama terhadap informasi. Sari dan Ubaidillah (2024) menyebutkan bahwa kesenjangan akses informasi dapat memengaruhi produktivitas dan efisiensi kerja (Sari & Ubaidillah, 2024). Teori Hofstede menyediakan kerangka kerja untuk memahami bagaimana nilai-nilai budaya memengaruhi perilaku di tempat kerja. Dimensi-dimensi budaya yang relevan dalam konteks hybrid work

di PT GMF AeroAsia Tbk meliputi. Individualisme vs Kolektivisme. Dimensi ini mengukur sejauh mana individu lebih fokus pada pencapaian pribadi (individualisme) atau kerja sama tim (kolektivisme). Dalam konteks hybrid work, tantangan utama adalah menyeimbangkan kebutuhan individu untuk bekerja secara mandiri dengan pentingnya kolaborasi tim. Dalam budaya kolektivisme, kerja tim tetap menjadi prioritas, meskipun anggota tim bekerja dari lokasi yang berbeda.

Organisasi perlu menciptakan struktur yang mendorong kolaborasi, seperti menggunakan platform kerja bersama (collaborative tools). Sebagai perusahaan dengan berbagai divisi yang mungkin memiliki budaya kerja berbeda, penting untuk memastikan bahwa tim tetap merasa terhubung meskipun bekerja secara hybrid. Power Distance (Jarak Kekuasaan). Dimensi ini mengukur sejauh mana karyawan menerima hierarki dan kekuasaan dalam organisasi. Dalam lingkungan hybrid, jarak fisik dapat memperbesar jarak kekuasaan, yang mungkin mengurangi komunikasi langsung antara manajer dan karyawan. (DeCenzo et al., 2016) menekankan pentingnya kepemimpinan inklusif untuk mengurangi jarak kekuasaan. Pemimpin perlu membuka jalur komunikasi dua arah untuk memastikan bahwa karyawan merasa didengar dan dihargai. Sebagai perusahaan manufaktur, hierarki organisasi sering kali kuat. Dalam konteks hybrid, perusahaan perlu mendorong komunikasi yang lebih egaliter, misalnya melalui pertemuan virtual reguler antara manajemen dan karyawan.

Uncertainty Avoidance (Toleransi terhadap Ketidakpastian). Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi merasa nyaman menghadapi ketidakpastian atau perubahan. Dalam era hybrid work, ketidakpastian muncul dari jadwal kerja yang fleksibel, perubahan teknologi, dan perbedaan preferensi kerja individu. Organisasi dengan tingkat uncertainty avoidance yang tinggi cenderung membutuhkan panduan dan kebijakan yang jelas untuk mengurangi ambiguitas. Ini termasuk kebijakan tentang waktu kerja fleksibel, alat yang harus digunakan, dan sistem pelaporan. Dalam konteks hybrid, PT GMF AeroAsia Tbk perlu menyediakan pedoman kerja yang jelas dan mendukung pelatihan untuk membantu karyawan mengelola perubahan. Hal ini juga sejalan dengan temuan (Wahyu et al., 2024) bahwa kepastian kerja berkontribusi pada kepuasan karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode eksplorasi fenomenologi. Pendekatan fenomenologi bertujuan untuk menggali pengalaman subjektif karyawan dalam menghadapi budaya kerja inklusif di lingkungan hybrid work. Pendekatan ini cocok digunakan untuk memahami makna yang diberikan individu terhadap fenomena yang dialaminya secara langsung (Sugiyono, 2022). Dalam konteks ini, penelitian berfokus pada bagaimana karyawan di PT GMF AeroAsia Tbk merasakan, memahami, dan menjalani budaya kerja inklusif di era hybrid.

Penelitian dilaksanakan di PT GMF AeroAsia Tbk, dengan fokus pada divisi-divisi yang telah menerapkan pola kerja hybrid. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik organisasi yang memiliki keberagaman karyawan, baik dalam hal posisi kerja maupun latar belakang demografis, sehingga memberikan peluang eksplorasi yang kaya terkait implementasi budaya kerja inklusif. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pengalaman langsung karyawan terkait budaya kerja inklusif dalam lingkungan hybrid work. Responden dalam wawancara ini mencakup karyawan dari berbagai tingkatan, mulai dari manajerial hingga operasional. Pemilihan responden dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, di mana partisipan dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini memungkinkan representasi yang beragam, mencakup berbagai jabatan, lokasi kerja, serta pengalaman dalam menjalani pola kerja hybrid. Wawancara dilakukan dengan panduan pertanyaan terbuka. Fokus utama wawancara adalah pada pengalaman individu, pandangan mereka terhadap kebijakan hybrid work, serta tantangan dan manfaat yang dirasakan dalam penerapan budaya kerja inklusif.

Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung dinamika kerja hybrid dan penerapan budaya kerja inklusif di PT GMF AeroAsia Tbk. Dalam proses ini, peneliti ikut serta dalam kegiatan sehari-hari karyawan, baik di kantor maupun dalam interaksi virtual, untuk mencatat pola interaksi, komunikasi, dan implementasi kebijakan budaya kerja. Observasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat penerapan inklusivitas di tempat kerja. Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Data yang dikumpulkan mencakup dokumen kebijakan internal perusahaan, seperti pedoman hybrid

work, laporan tahunan, serta dokumen terkait inisiatif budaya kerja inklusif. Analisis dokumen ini memberikan konteks tambahan untuk memahami bagaimana kebijakan perusahaan diterjemahkan ke dalam praktik sehari-hari, serta bagaimana kebijakan tersebut mendukung budaya kerja inklusif.

Data yang diperoleh dari wawancara dan observasi dianalisis menggunakan metode analisis tematik. Proses ini diawali dengan mengorganisasi transkrip wawancara dan catatan observasi untuk menemukan pola-pola utama. Dari pola tersebut, tema-tema yang relevan dengan budaya kerja inklusif di lingkungan hybrid, seperti dinamika tim, hierarki, dan tantangan kerja, diidentifikasi. Tujuan utama dari analisis tematik adalah untuk menemukan pola dan makna yang relevan dalam pengalaman karyawan terkait budaya kerja inklusif. Hasil analisis data kemudian dipetakan terhadap tiga dimensi Hofstede yang relevan dalam konteks hybrid work, yaitu. Individualisme vs Kolektivisme. Dimensi ini mengkaji bagaimana pola kerja tim dan kerja individu terintegrasi dalam pola kerja hybrid. Power Distance. Dimensi ini mengevaluasi bagaimana hierarki dalam organisasi memengaruhi komunikasi dan interaksi karyawan dalam lingkungan hybrid. Uncertainty Avoidance. Dimensi ini meneliti strategi perusahaan dalam mengelola ketidakpastian yang muncul akibat fleksibilitas hybrid work. Pemetaan ini bertujuan untuk memahami hubungan antara budaya organisasi dan pengalaman karyawan, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai efektivitas penerapan budaya kerja inklusif di PT GMF AeroAsia Tbk.

## HASIL PENELITIAN

### 1. Karakteristik Budaya Kerja di PT GMF AeroAsia Tbk

PT GMF AeroAsia Tbk menempatkan budaya kerja berbasis kolaborasi dan keterbukaan sebagai nilai utama yang mendukung keberlanjutan organisasi. Nilai ini tercermin dalam kebijakan internal yang mengedepankan kesetaraan dan komunikasi transparan di antara seluruh karyawan. Menurut Wahyu et al. (2024), budaya kerja yang baik tidak hanya membantu karyawan memahami tujuan organisasi tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja (Wahyu et al., 2024).

Implementasi hybrid work di PT GMF AeroAsia Tbk dilakukan dengan fleksibilitas yang disesuaikan pada kebutuhan operasional tiap divisi. Divisi manajerial, misalnya, lebih

banyak menggunakan teknologi komunikasi untuk mendukung pengambilan keputusan, sementara divisi operasional lebih sering berada di lapangan untuk memastikan kelancaran proses produksi. Model ini mendukung produktivitas namun juga memunculkan tantangan terkait koordinasi dan inklusivitas antar karyawan yang bekerja di lokasi berbeda.

## **2. Pengalaman Karyawan Mengenai Budaya Kerja Inklusif**

Dalam konteks hybrid work, PT GMF AeroAsia Tbk berupaya menyeimbangkan kerja individu dan kerja tim. Karyawan menyatakan bahwa penggunaan platform kerja kolaboratif, seperti aplikasi manajemen proyek, membantu mereka tetap terhubung meskipun bekerja di lokasi berbeda. Namun, bagi beberapa divisi yang lebih kolektivistik, seperti divisi produksi, pola hybrid menantang kerja sama tim secara langsung, yang sebelumnya menjadi andalan (Fitriani & Mashudi, 2023).

Budaya organisasi di PT GMF AeroAsia Tbk menunjukkan power distance yang relatif tinggi, di mana hierarki masih memengaruhi pengambilan keputusan. Dalam lingkungan hybrid, hierarki ini kadang memperlambat komunikasi, terutama bagi karyawan di tingkat operasional yang merasa sulit untuk menyampaikan ide kepada manajemen. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan telah memulai inisiatif berupa pertemuan virtual reguler untuk memperkuat dialog antara manajemen dan karyawan (Sari & Ubaidillah, 2024).

Karyawan di PT GMF AeroAsia Tbk menunjukkan kebutuhan akan panduan kerja yang jelas untuk mengurangi ambiguitas dalam hybrid work. Strategi yang digunakan perusahaan, seperti kebijakan kerja fleksibel dan panduan teknis untuk bekerja dari jarak jauh, membantu menciptakan kepastian kerja. Namun, beberapa karyawan masih merasa bingung dalam menavigasi peran mereka di lingkungan hybrid, yang membutuhkan lebih banyak pelatihan dan komunikasi internal (Wahyu et al., 2024).

## **3. Tantangan dan Peluang**

Tantangan utama dalam membangun budaya kerja inklusif di PT GMF AeroAsia Tbk adalah kurangnya keterlibatan aktif dari beberapa karyawan, terutama yang bekerja dari lokasi yang jauh. Hambatan lainnya termasuk perbedaan dalam akses informasi dan teknologi, yang dapat memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Kesenjangan akses

informasi dapat menghambat kolaborasi dalam lingkungan kerja hybrid (Sumadhinata & Sari, 2023).

PT GMF AeroAsia Tbk telah menerapkan beberapa inisiatif untuk meningkatkan inklusivitas, seperti pelatihan kepemimpinan inklusif dan program mentoring lintas divisi. Selain itu, perusahaan menggunakan platform digital untuk memastikan semua karyawan, baik di kantor maupun bekerja dari jarak jauh, memiliki akses yang setara terhadap informasi dan pelatihan. Inisiatif ini telah membantu mengurangi hambatan komunikasi dan menciptakan rasa kebersamaan di antara karyawan (Mathis et al., 2017).

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT GMF AeroAsia Tbk telah mengambil langkah-langkah yang relevan untuk menciptakan budaya kerja inklusif di era hybrid. Namun, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menyelaraskan kebutuhan karyawan di berbagai divisi dan lokasi kerja. Dengan memperkuat komunikasi, memberikan pelatihan tambahan, dan terus mengevaluasi kebijakan hybrid work, PT GMF AeroAsia Tbk dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan adaptif terhadap perubahan (PT GMF AeroAsia Tbk, 2024). Penelitian ini memperkaya literatur tentang budaya kerja inklusif dalam konteks hybrid work dengan menggunakan dimensi Hofstede sebagai kerangka analisis.

Temuan ini dapat menjadi referensi bagi studi lanjutan yang mengeksplorasi hubungan antara budaya kerja, teknologi, dan produktivitas di era kerja fleksibel. Hasil penelitian memberikan rekomendasi strategis bagi PT GMF AeroAsia Tbk untuk meningkatkan efektivitas kebijakan hybrid work. Rekomendasi ini juga relevan bagi perusahaan manufaktur lain yang menghadapi tantangan serupa, terutama dalam mengelola keberagaman dan menciptakan lingkungan kerja inklusif di era hybrid. Dengan menerapkan rekomendasi ini, PT GMF AeroAsia Tbk dapat memperkuat budaya kerja inklusifnya, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mempertahankan daya saing di industri manufaktur.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menemukan bahwa karyawan merasakan adanya upaya perusahaan dalam menciptakan budaya kerja inklusif melalui kebijakan hybrid work. Namun, terdapat tantangan signifikan, terutama dalam hal komunikasi lintas lokasi, koordinasi antar tim, dan kesetaraan akses informasi. Meskipun beberapa divisi berhasil menavigasi pola kerja hybrid dengan baik, divisi lain menghadapi hambatan dalam mempertahankan rasa kebersamaan dan kolaborasi.

Dimensi Individualisme-Kolektivisme relevan dalam menjelaskan bagaimana kerja individu dan kerja tim terintegrasi di lingkungan hybrid. Dimensi Power Distance menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengurangi hierarki dalam komunikasi untuk meningkatkan inklusivitas. Sementara itu, dimensi Uncertainty Avoidance menyoroti pentingnya panduan yang jelas dan pelatihan untuk membantu karyawan mengelola ketidakpastian kerja dalam pola hybrid.

#### DAFTAR PUSTAKA

- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson Education, Inc.
- Firdaus, N. A., & Kusuma, K. A. (2024). *Impact of Working Environment, Work Experience and Compensation on Job Satisfaction of PT.X Employees: Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. X*. <https://doi.org/10.21070/ups.4414>
- Fitriani, R., & Mashudi, M. (2023). Implementasi Manajemen Kewirausahaan pada Usaha yang Dimiliki Generasi Z di Era Digitalisasi (Studi Kasus: Dani Orchids). *Pekobis : Jurnal Pendidikan, Ekonomi, dan Bisnis*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.32493/pekobis.v8i1.P1-14.29757>
- Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of management* (Eighth Edition). CENGAGE Learning.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (John H., Valentine, S., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management* (Fifteenth edition). Cengage Learning.
- PT GMF AeroAsia Tbk. (2024). *GMF AeroAsia | Beyond Maintenance Toward Customer Satisfaction*. <https://www.gmf-aeroasia.co.id>
- Ricko Raharjo & Andriansyah Bachtillah Putra. (2024). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT GMF Aeroasia Tbk. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, 1(2), 62–68. <https://doi.org/10.61132/jumabedi.v1i2.61>
- Sari, A. R., & Ubaidillah, H. (2024). *The Influence of Education Level, Work Experience And Work Placement on Employee Performance at PT. Fajar Putra Plasindo Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Fajar Putra Plasindo*.

- Sugiyono, P. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.  
<https://scholar.google.com/scholar?cluster=7108196603542146493&hl=en&oi=scholar>
- Sumadhinata, Y. E., & Sari, W. (2023). Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Karisma Pamanukan (Studi Kasus Rumah Sakit Karisma Panakukan). *JIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(1), 649–655.  
<https://doi.org/10.54371/jiip.v6i1.1494>