

PEREKRUTAN DALAM PASAR TENAGA KERJA

Eko Sasono

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang

Abstraksi

Mengembangkan rencana personal menuntut tiga peramalan; tuntutan personal, pemasukan calon dari luar dan pemasukan calon dari dalam. Begitu kebutuhan personal sudah diperhitungkan, langkah berikutnya adalah membangun sebuah pangkalan pelamar yang memenuhi syarat. Sumber calon berasal dari dalam (promosi dari dalam) dan berasal dari luar (periklanan, perwakilan *emplyoment*, perekrutan eksekutif, perekrutan perguruan tinggi, internet, rujukan serta yang melamar sendiri). Perencanaan dan perekrutan secara langsung mempengaruhi komitmen karyawan karena komitmen tergantung pada pengangkatan karyawan yang potensial untuk berkembang. Semakin berkualitas karyawan yang dimiliki berarti semakin tinggi standar seleksinya.

Kata kunci : perencanaan, perekrutan, pangkalan pelamar

PENDAHULUAN

Ketika tingkat pengangguran tinggi, merekrut orang untuk bekerja adalah mudah – cukup dengan memberitahu bahwa ada pekerjaan yang tersedia. Akan tetapi, ketika tingkat pengangguran sangat rendah dan sedikit orang yang sedang mencari pekerjaan, perekrutan menjadi lebih menantang.

Staffing adalah proses menempatkan orang-orang yang tepat ke dalam pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan mereka. Dari sudut pandang organisasi, *staffing* mencakup penggunaan informasi perencanaan sumber daya manusia untuk menentukan jumlah yang tepat dan jenis kandidat yang diperlukan, mencari tahu di mana mereka berada, dan kemudian menyeleksi mereka yang memiliki kemungkinan paling besar untuk menjadi karyawan yang memuaskan. Dari sudut pandang pelamar pekerjaan, proses *staffing* mempengaruhi bagaimana mereka memandang pekerjaan dan organisasi, juga tentang kemungkinan apakah mereka akan cocok dengan pekerjaan yang mereka harapkan.

Staffing mencakup dua bagian : perekrutan dan seleksi. Perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan di dalam organisasi. Jika jumlah kandidat yang tersedia sama dengan jumlah orang yang akan diterima, berarti tidak

ada seleksi yang sebenarnya – karena pilihan sudah dibuat. Organisasi harus membiarkan beberapa posisi tetap tidak terisi, atau mengambil semua calon.

Banyak perusahaan sekarang ini sedang mengalami kekurangan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*) yang tepat di dalam pasar tenaga kerja yang ketat. Meskipun demikian, karena siklus bisnis naik turun, kebutuhan akan tenaga kerja berubah dan jumlah orang yang mencari pekerjaan juga berubah. Karena pasar tenaga kerja adalah lingkungan di mana *staffing* terjadi, maka mempelajari pengetahuan dasar tentang pasar tenaga kerja akan membantu pengertian tentang perekrutan.

PASAR TENAGA KERJA

Dalam kenyataannya tidak hanya satu, tetapi ada beberapa pasar tenaga kerja yang merupakan sumber eksternal bagi perusahaan untuk menarik tenaga kerjanya. Pasar-pasar tenaga kerja ini ada karena kondisi-kondisi yang berbeda membentuk karakteristik wilayah-wilayah geografis yang berbeda, dunia industri, pekerjaan dan profesi pada saat tertentu.

Ada banyak cara untuk mengidentifikasi pasar tenaga kerja, yaitu berdasarkan wilayah geografis, tipe ketrampilan dan tingkat pendidikan. Beberapa segmen pasar tenaga kerja mencakup tingkat manajerial, klerikal, profesional dan teknis serta kerah biru. Apabila diklasifikasikan dengan cara lain, terdapat pasar lokal, pasar regional, pasar nasional, dan juga terdapat pasar tenaga kerja internasional.

Untuk memahami komponen-komponen pasar tenaga kerja dimana perekrutan terjadi di dalamnya, ada tiga konsep berbeda yang harus dipertimbangkan. Ketiga konsep itu adalah populasi tenaga kerja (*labor force population*), populasi pelamar (*applicant population*) dan kumpulan pelamar (*applicant pool*).

Populasi tenaga kerja, mencakup semua orang yang bersedia untuk mengikuti seleksi jika semua strategi perekrutan digunakan. Jumlah pelamar yang sangat besar ini dapat dicapai dengan cara-cara berbeda. Metode-metode perekrutan yang berbeda – sebagai contoh, iklan di surat kabar atau perekrutan di perguruan tinggi – akan menjangkau segmen-segmen yang berbeda dari populasi tenaga kerja.

Populasi pelamar, adalah bagian dari populasi tenaga kerja yang bersedia untuk mengikuti seleksi dengan menggunakan pendekatan perekrutan secara khusus. Sebagai contoh,

sebuah organisasi bisa membatasi perekrutan *management trainee* hanya kepada lulusan MBA dari universitas-universitas utama saja.

Paling sedikit ada empat keputusan perekrutan yang mempengaruhi sifat dari populasi pelamar :

- Metode perekrutan : media periklanan yang dipilih dan penggunaan agen tenaga kerja.
- Pesan perekrutan : apa yang dikatakan tentang pekerjaan tersebut dan bagaimana hal itu dikatakan.
- Kualifikasi pelamar yang diminta : tingkat pendidikan dan banyaknya pengalaman.
- Prosedur administrasi : waktu dimana perekrutan diadakan, tindak-lanjut (*follow-up*) terhadap pelamar, dan penggunaan berkas-berkas pelamar sebelumnya.

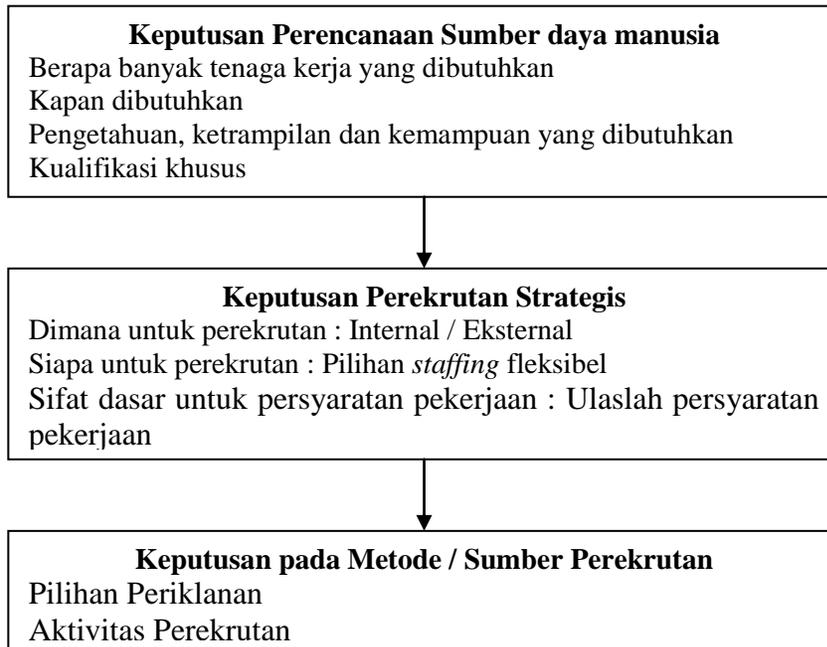
Kumpulan pelamar, terdiri dari semua orang yang benar-benar dievaluasi untuk diseleksi. Banyak faktor dapat mempengaruhi besarnya ukuran kumpulan pelamar ini. Sebagai contoh, organisasi yang disebutkan sebelumnya hanya ingin mewawancarai sejumlah kecil lulusan MBA di universitas-universitas utama, karena tidak semua lulusan mau diwawancarai. Kumpulan pelamar di sini akan bergantung pada reputasi organisasi dan industri sebagai tempat kerja, upaya-upaya *screening* terhadap organisasi, dan informasi yang tersedia bagi populasi pelamar. Dengan menganggap seorang calon yang tepat dapat ditemukan, seleksi terakhir akan dibuat dari kumpulan pelamar.

PERENCANAAN DAN KEPUTUSAN-KEPUTUSAN STRATEGIS TENTANG PEREKHRUTAN

Keputusan-keputusan yang dibuat tentang perekrutan membantu menentukan tidak hanya jenis dan jumlah pelamar, tetapi juga berapa jauh kesulitan atau keberhasilan dari upaya-upaya perekrutan yang dijalankan. Gambar 1 memperlihatkan bagan dari keputusan-keputusan perekrutan ini.

Strategi perekrutan mengidentifikasi dimana perekrutan harus dilakukan, siapa yang harus direkrut dan apa persyaratan yang diminta. Satu pertimbangan penting adalah keputusan untuk melakukan pencarian internal atau eksternal.

Gambar 1. Keputusan-keputusan Perekrutan



Perekrutan Internal Versus Perekrutan Eksternal

Keuntungan dan kerugian akan terjadi jika dilakukan promosi dari dalam organisasi (perekrutan internal) atau merekrut dari luar (perekrutan eksternal). Promosi dari dalam biasanya dianggap sebagai hal yang positif dalam memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang bagus, dan beberapa perusahaan benar-benar menggunakannya. Meskipun demikian, kerugiannya adalah mempertahankan cara kerja operasional yang lama. Lagi pula, akan ada pertanyaan tentang apakah ada kesempatan kerja yang sama bila anggota-anggota kelas yang diproteksi tidak diwakili secara cukup di organisasi.

Perekrutan eksternal dapat memberikan ide-ide baru kepada perusahaan. Lagi pula, lebih mudah merekrut para profesional seperti akuntan atau programmer komputer dari luar daripada mengembangkan tenaga kerja kurang terampil di dalam organisasi. Akan tetapi, perekrutan dari luar organisasi untuk semua level pekerjaan kecuali *entry-level*, menimbulkan masalah waktu untuk penyesuaian diri bagi karyawan baru. Kerugian lain dari perekrutan eksternal adalah dampak negatif bagi karyawan lama karena tidak dilakukannya promosi dari dalam. Gambar 2 memperlihatkan beberapa keuntungan dan kerugian utama dari perekrutan internal dan eksternal.

Gambar 2. Keuntungan dan Kerugian dari Sumber-sumber Internal dan Eksternal

Sumber Perekrutan	Keuntungan	Kerugian
Internal	<p>Moral untuk yang dipromosikan</p> <p>Penilaian kemampuan yang lebih baik</p> <p>Biaya lebih rendah untuk beberapa pekerjaan</p> <p>Pendorong untuk kinerja yang bagus</p> <p>Sebab-sebab suksesi pada promosi</p> <p>Menggaji hanya pada tingkat <i>entry</i></p>	<p>Perkawinan antara keluarga yang dekat</p> <p>Masalah moral yang pasti pada yang tidak dipromosikan</p> <p>Perkelahian “politik” untuk promosi.</p> <p>Perlu program penyambungan manajemen</p>
Eksternal	<p>“Darah” baru membawa persepektif baru</p> <p>Lebih murah dan lebih cepat daripada pelatihan profesional</p> <p>Tidak ada kelompok pendukung politik dalam organisasi</p> <p>Mungkin membawa wawasan industri baru</p>	<p>Tidak mungkin memilih beberapa orang yang akan “memperbaiki” pekerjaan antar organisasi.</p> <p>Bisa menyebabkan masalah moral untuk calon internal yang tidak diseleksi</p> <p>Lebih lama “penyesuaian diri” atau waktu orientasi.</p>

Sebagian besar organisasi mengkombinasikan penggunaan metode internal dan eksternal. Organisasi-organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang berubah cepat dan kondisi yang kompetitif perlu memberikan penekanan lebih besar pada sumber eksternal disamping mengembangkan sumber-sumber internal. Akan tetapi, bagi organisasi-organisasi yang berada di dalam lingkungan yang berubah secara lambat, promosi dari dalam lebih tepat.

Mempertimbangkan Kembali Persyaratan Pekerjaan

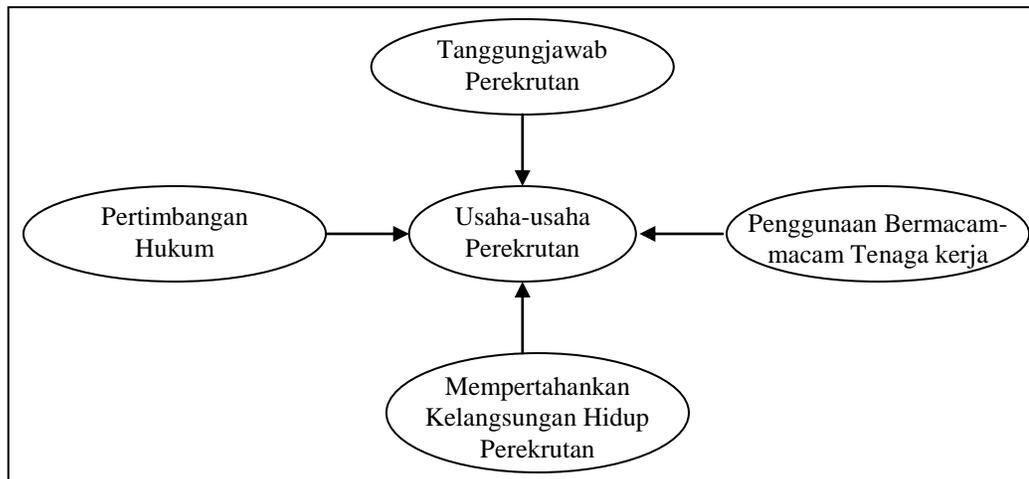
Di dalam organisasi-organisasi yang lebih besar, perekrutan biasanya dimulai ketika seorang manajer memberitahukan seseorang di unit Sumber Daya Manusia bahwa sebuah jabatan yang kosong perlu diisi. Mengajukan permintaan kepada unit Sumber Daya Manusia, yang mirip seperti mengajukan permintaan pasokan kepada bagian pembelian, adalah upaya yang umum dilakukan dalam upaya-upaya perekrutan. Pihak Sumber Daya Manusia dan manajer tersebut harus melihat ulang uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) sehingga kedua belah pihak memiliki informasi yang jelas tentang tugas-tugas di dalam pekerjaan tersebut dan kualifikasi yang diharapkan dari pelamar. Kadang-kadang pihak Sumber Daya Manusia atau pihak manajer harus memutuskan bahwa kualifikasi-kualifikasi tersebut perlu diubah. Sebagai contoh, keputusan apakah suatu pekerjaan untuk seorang programer komputer atau seorang analis sistem akan sangat mempengaruhi isi iklan rekrutmen dan proses seleksi para pelamar.

Kadang-kadang suatu pekerjaan diubah secara spesifik untuk mengubah situasi perekrutan. Sebuah keputusan dapat dibuat untuk memperbaiki karakteristik posisi-posisi yang kosong dengan cara menaikkan gaji, meningkatkan tunjangan, atau mendesain ulang pekerjaan itu tingkatan pelamar yang berbeda. Sebagai contoh, pekerjaan dalam bidang teknologi tinggi atau akuntansi, banyak tenaga kerja mengatakan mereka lebih suka bekerja pada “proyek-proyek” daripada pekerjaan-pekerjaan rutin. Mungkin mendesain ulang pekerjaan-pekerjaan tersebut akan menarik lebih banyak orang kepada keuntungan-keuntungan unik dari pekerjaan itu.

KEPUTUSAN-KEPUTUSAN PADA SUMBER-SUMBER DAN METODE PEREKTRUTAN

Sebelum sebuah perusahaan melangkah untuk merekrut sejumlah pelamar, beberapa keputusan lainnya harus dibuat. Keputusan-keputusan ini membantu menentukan sifat yang sebenarnya dari upaya-upaya perekrutan (Gambar 3)

Gambar 3. Keputusan-keputusan yang Mempengaruhi Perekrutan



Perekrutan dan Pertimbangan-pertimbangan Hukum

Perekrutan sebagai sebuah aktivitas harus menghadapi beberapa pertimbangan hukum.

Dampak yang Berbeda dan Tindakan Afirmatif. Satu aspek dari ketaatan kepada hukum dari proses perekrutan adalah memberikan keyakinan bahwa dampak eksternal dari luar tidak terjadi. Ingatlah bahwa dampak yang berbeda ketika terdapat perwakilan yang kurang dari anggota-anggota kelas yang dilindungi dalam hubungannya dengan pasar tenaga kerja yang digunakan oleh perusahaan.

Periklanan Lowongan Kerja. Perusahaan-perusahaan yang dicakup oleh peraturan kesetaraan kesempatan bekerja harus memperhatikan ketika mempersiapkan kata-kata untuk periklanan lowongan kerja. Komisi Kesetaraan Kesempatan Bekerja (*Equal Employment Opportunity Commission*) telah mengeluarkan petunjuk-petunjuk yang menyatakan bahwa tidak diizinkan adanya pernyataan langsung atau tidak langsung yang berkonotasi jenis kelamin atau umur. Beberapa contoh dari istilah-istilah yang tidak diizinkan adalah : muda dan antusias, baru lulus dari perguruan tinggi dan *journeyman lineman*.

Merekrut Para Tenaga Kerja Yang Terdiversifikasi

Kesulitan yang makin besar yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan dalam menarik dan mempertahankan para tenaga kerja telah mendorong mereka untuk mencari dari berbagai sumber. Hal yang spesifik sulit adalah merekrut individu-individu dari kelas yang diproteksi di bawah hukum dan peraturan kesetaraan kesempatan bekerja. Jika agen luar digunakan, VALUE ADDED, Vol.3, No.1, September 2006 – Pebruari 2007 <http://jurnal.unimus.ac.id>

kesempatan kerja yang sama dan tindakan afirmatif yang sama tetap harus ditaati. Yang menarik adalah meskipun ketentuan hukum seperti itu tidak ada, perusahaan-perusahaan yang merekrut para tenaga kerja dengan latar belakang yang terdiversifikasi telah menemukan bahwa orang-orang yang direkrut itu adalah para tenaga kerja yang berharga. Tiga kelompok khusus yang telah ditarik ke dalam angkatan kerja secara efektif oleh beberapa perusahaan adalah individu-individu yang berusia di atas 55 tahun, orang-orang cacat dan orang-orang yang menjadi anggota-anggota etnis atau ras minoritas.

Merekrut Tenaga Kerja Lebih Tua. Data-data demografis menunjukkan bahwa persentase penduduk di atas umur 55 tahun terus meningkat setiap tahun karena meningkatnya tingkat harapan hidup. Ketika mendiskusikan perekrutan para tenaga kerja yang lebih tua, tugas pertama adalah mengidentifikasi individu-individu mana yang tergolong dalam kelompok ini. Individu-individu yang senior dan berpengalaman biasanya mencakup yang berikut ini :

- Mengubah karier di usia pertengahan : mereka yang terlalu letih dalam pekerjaan dan karier mereka dan meninggalkannya untuk mencari bidang-bidang yang baru.
- Tenaga kerja yang diberhentikan di bawah usia 62 tahun : mereka yang telah bekerja tetapi kemudian diberhentikan karena adanya pengurangan tenaga kerja atau penutupan pabrik.
- Tenaga kerja yang pensiun : mereka yang mengambil pensiun lebih awal atau pensiun pada usia 62 atau lebih.

Merekrut Individu Cacat. Dua hal penting dalam merekrut dan memanfaatkan orang cacat dengan sukses adalah memberikan pekerjaan yang didesain dengan baik dan bekerjasama dengan asosiasi yang mewakili orang-orang cacat. Jenis pekerjaan yang diberikan harus memberikan akomodasi bagi orang cacat seperti mereka. Tidak semua kecacatan bisa cocok dengan setiap pekerjaan, bahkan meskipun dengan akomodasi. Meskipun demikian, dalam banyak kasus di dalam tugas-tugas pekerjaan, *work station* dan peralatan tertentu dapat membantu orang-orang cacat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Asosiasi orang-orang cacat kadang-kadang dapat menunjuk orang-orang cacat yang kecacatannya dapat cocok untuk pekerjaan tertentu. Orang-orang cacat biasanya dapat diandalkan dan merupakan tenaga kerja-tenaga kerja yang produktif ketika ditempatkan dalam pekerjaan yang tepat.

Merekrut Orang-orang dari Etnis / Ras Minoritas. Perusahaan-perusahaan yang melakukan bisnis dengan pemerintah federal dan pemerintah negara bagian harus memiliki perencanaan tindakan afirmatif (*Affirmative Action Plan – AAP*). Sebagai akibatnya, perusahaan-perusahaan seperti itu menghadapi tekanan untuk meningkatkan jumlah tenaga kerja wanita dan tenaga kerja-tenaga kerja dari ras / etnis minoritas. Tekanan-tekanan ini seringkali lebih kuat untuk pekerjaan-pekerjaan manajerial, profesional dan teknis, daripada untuk pekerjaan-pekerjaan tidak terampil, klerikal, dan pekerjaan kerah biru.

Perusahaan-perusahaan yang sukses dalam mendiversifikasikan angkatan kerja mereka menggunakan sumber-sumber perekrutan yang menargetkan tipe-tipe pelamar yang cocok. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang perlu merekrut insinyur-insinyur dari kalangan minoritas bisa menggunakan publikasi-publikasi berorientasi minoritas atau merekrut di perguruan-perguruan tinggi yang memiliki banyak mahasiswa dari kalangan minoritas. Cara lain untuk merekrut adalah berpartisipasi dalam pameran kesempatan kerja yang disponsori oleh organisasi rasial / etnis, membuat program pemagangan untuk kalangan minoritas, dan menggunakan tenaga kerja-tenaga kerja kalangan minoritas yang ada sekarang untuk merekrut tenaga kerja-tenaga kerja dengan latar belakang yang sama.

PEREKRUTAN INTERNAL

Melakukan perekrutan internal dengan keuntungan-keuntungan seperti disinggung sebelumnya berarti berfokus pada para tenaga kerja yang ada sekarang dan tenaga kerja-tenaga kerja lain dengan kontak sebelumnya dengan organisasi pemberi kerja. Teman-teman dari tenaga kerja sekarang, tenaga kerja-tenaga kerja sebelumnya, dan pelamar-pelamar sebelumnya bisa menjadi sumber perekrutan. Promosi, penurunan jabatan dan transfer juga dapat menyediakan orang-orang tambahan untuk unit organisasi, jika tidak untuk seluruh organisasi.

Di antara cara-cara dimana sumber-sumber perekrutan internal memiliki keuntungan terhadap sumber-sumber eksternal adalah bahwa hal itu mengizinkan pihak manajemen untuk mengamati calon untuk promosi (atau transfer) selama jangka waktu tertentu dan mengevaluasi potensi orang tersebut dan kinerja dalam pekerjaan. Lebih jauh lagi, sebuah organisasi yang mempromosikan karyawannya untuk mengisi posisi kosong bisa saja memberikan motivasi tambahan kepada karyawan-karyawan itu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Tenaga

kerja-tenaga kerja mungkin melihat alasan yang tidak kuat untuk melakukan lebih daripada yang diminta dalam jabatan yang sekarang jika kebijakan manajemen biasanya adalah merekrut dari luar. Hal ini adalah alasan utama mengapa sebuah organisasi biasanya mempertimbangkan sumber-sumber internal terlebih dahulu untuk mencari pelamar-pelamar yang berkualifikasi.

Penempatan dan penawaran pekerjaan (*job posting and bidding*) adalah sistem dimana perusahaan memberitahukan adanya lowongan pekerjaan dan para tenaga kerja memberikan tanggapan dengan melamar untuk jabatan tertentu. Organisasi dapat memberitahukan pada tenaga kerjanya tentang semua lowongan pekerjaan yang ada dengan memasing pemberitahuan, mengedarkan lembaran pemberitahuan, atau beberapa cara lain untuk mengundang para karyawan untuk melamar pekerjaan-pekerjaan yang tersedia. Di organisasi yang memiliki serikat tenaga kerja, penempatan dan penawaran pekerjaan adalah cukup formal. Seringkali prosedur-prosedur diuraikan dalam perjanjian tenaga kerja. Daftar senioritas bisa digunakan oleh organisasi yang membuat promosi berdasarkan senioritas secara ketat, sehingga calon dipertimbangkan untuk promosi dalam urutan seniorits saja.

Sistem penempatan pekerjaan (*job posting system*) memberikan kesempatan kepada setiap tenaga kerja untuk pindah ke pekerjaan yang lebih baik di dalam suatu organisasi. Tanpa adanya penempatan dan penawaran pekerjaan seperti ini, adalah sulit untuk menemukan jabatan apa yang sedang kosong di dalam organisasi. Metode paling umum yang digunakan oleh perusahaan untuk memberitahukan para tenaga kerja tentang adanya jabatan kosong adalah menempatkan pemberitahuan di papan pengumuman di lokasi-lokasi tertentu seperti ruang karyawan, kantin, dan dekat lift. Perangkat lunak komputer kini tersedia untuk menangani hal ini di komputer-komputer pribadi dan internet.

Promosi dan Transfer

Banyak organisasi memilih untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui promosi atau transfer dari dalam jika mungkin. Meskipun seringkali berhasil, promosi dari dalam memiliki beberapa kerugian. Kinerja seseorang pada satu pekerjaan tidak bisa menjadi alat untuk memprediksi kinerja pada pekerjaan lain, karena ketrampilan yang berbeda diperlukan untuk pekerjaan yang baru. Dalam sebagian besar pekerjaan pengawasan (*supervisory jobs*), kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain membutuhkan ketrampilan dalam

mempengaruhi dan pendekatan terhadap orang yang biasanya bukan merupakan faktor penentu dalam pekerjaan non-pengawasan (*nonsupervisory jobs*).

Adalah jelas bahwa orang-orang di organisasi dengan level yang lebih sedikit memiliki kesempatan yang lebih kecil untuk promosi. Dalam sebagian besar organisasi, promosi juga bukan cara yang efektif untuk mempercepat pergerakan individu-individu dari kelas yang diproteksi di dalam organisasi jika hal itu merupakan hal yang diperhatikan perusahaan.

Kenalan Tenaga Kerja Lama

Sumber yang andal untuk mengisi lowongan pekerjaan terdiri dari teman-teman dan / atau anggota keluarga dari tenaga kerja lama. Para tenaga kerja dapat memberitahukan pelamar-pelamar potensial tentang adanya lowongan pekerjaan di dalam perusahaan, memberikan surat pengenalan, dan mendorong mereka untuk melamar. Ini adalah pelamar-pelamar eksternal yang direkrut dengan menggunakan sumber informasi internal.

Menggunakan sumber seperti ini biasanya merupakan salah satu metode paling efektif dalam perekrutan karena banyak orang yang berkualifikasi baik dapat direkrut dengan biaya murah. Di dalam organisasi dengan banyak tenaga kerja, pendekatan ini dapat mengumpulkan tenaga kerja-tenaga kerja yang potensial dalam jumlah besar. Beberapa riset menemukan bahwa para tenaga kerja baru yang direkrut melalui kenalan tenaga kerja yang sekarang bertahan lebih lama di dalam perusahaan daripada tenaga kerja yang direkrut dari sumber-sumber lain.

Merekrut Mantan Karyawan dan Mantan Pelamar

Mantan tenaga kerja dan mantan pelamar juga merupakan sumber internal yang baik untuk perekrutan. Untuk kedua hal ini, ada keuntungan penghematan waktu, karena tenaga kerja tersebut sudah dikenal.

Mantan Tenaga Kerja. Mantan tenaga kerja dianggap sebagai sumber internal karena mereka memiliki ikatan dengan perusahaan. beberapa tenaga kerja yang telah pensiun kemungkinan bersedia bekerja kembali secara paruh waktu atau merekomendasikan seseorang yang tertarik untuk bekerja di perusahaan itu. kadang-kadang orang yang telah meninggalkan perusahaan untuk mengurus keluarga atau menyelesaikan hal-hal tersebut. Orang-orang yang telah pindah ke

pekerjaan lain kemungkinan mau kembali untuk memperoleh gaji lebih tinggi. Pembagian kerja bersama (*job sharing*) dan program kerja *flexitime* (program dimana tenaga kerja boleh mengatur jadwal jam kerjanya sendiri asalkan ia dapat memenuhi jumlah kerja tertentu selama seminggu) bisa bermanfaat dalam menarik kembali orang-orang pensiun atau orang lain yang dahulu pernah bekerja untuk perusahaan. Keuntungan utama dalam merekrut mantan tenaga kerja adalah kinerja mereka telah diketahui.

Mantan Pelamar dan Pernah Diwawancarai. Sumber potensial lainnya untuk mencari pelamar dapat ditemukan di dalam berkas-berkas organisasi. Meskipun tidak sepenuhnya merupakan sumber internal, mereka yang dahulu pernah melamar pekerjaan dapat dikontak kembali dengan surat, sebuah cara yang cepat dan tidak mahal untuk mengisi lowongan pekerjaan yang kosong.

Para pelamar yang telah diwawancarai dan telah melamar dapat dipertimbangkan juga. Mereka yang pernah diwawancarai sebelumnya tampaknya lebih cocok untuk mengisi pekerjaan tidak terampil dan setengah terampil, tetapi beberapa lowongan pekerjaan profesional dapat diisi dengan beralih kepada lamaran-lamaran seperti itu.

PEREKRUTAN EKSTERNAL

Jika sumber-sumber internal tidak dapat menghasilkan sejumlah calon yang cukup untuk lowongan pekerjaan yang tersedia, banyak sumber eksternal yang tersedia. Sumber-sumber ini seperti universitas, agen tenaga kerja, serikat tenaga kerja, media massa dan lain-lain.

Perekrutan Akademi

Pada tingkat akademi atau universitas, perekrutan terhadap para lulusan kegiatan besar bagi banyak organisasi. Sebagian besar akademi dan universitas membangun kantor penempatan sehingga perusahaan dan pelamar dapat bertemu. Meskipun demikian, perekrutan akademi memiliki beberapa masalah menarik dan unik.

Faktor-faktor penentu utama yang mempengaruhi pemilihan para tenaga kerja terhadap akademi-akademi di mana wawancara akan diadakan adalah :

- Persyaratan jabatan yang diminta.
- Pengalaman dengan kantor-kantor penempatan dan lulusan sebelumnya.
- Kendala anggaran organisasi.
- Biaya untuk orang-orang berbakat yang akan direkrut (gaji mereka).

- Persaingan pasar.
- Reputasi akademi

Perekrutan akademi bisa berbiaya mahal. Oleh karena itu, sebuah organisasi harus menentukan apakah jabatan kosong yang akan diisi benar-benar membutuhkan orang-orang dengan pendidikan dari akademi. Banyak jabatan tidak memerlukan hal ini. Akan tetapi, banyak perusahaan bersikeras mengisi jabatan kosong itu dengan lulusan dari akademi. Hasilnya adalah para tenaga kerja itu harus dibayar lebih tinggi dan akan segera meninggalkan perusahaan bila pekerjaan mereka kurang menantang.

Untuk mengurangi beberapa biaya yang berkaitan dengan perekrutan akademi, beberapa perusahaan dan pusat-pusat jasa penempatan akademi atau universitas mengembangkan program-program yang menggunakan wawancara video. Dengan sistem seperti ini, para mahasiswa dapat diwawancarai oleh pewawancara dari jarak ratusan mil. Ada beberapa keuntungan bagi perusahaan dan bagi mahasiswa. Perusahaan menghemat biaya perjalanan dan masih dapat melihat dan mendengarkan para mahasiswa. Bagi para mahasiswa, sistem itu menyediakan cara untuk mendiskusikan kemampuan mereka dan lowongan pekerjaan yang tersedia tanpa meninggalkan kuliah mereka.

Ada persaingan yang ketat untuk mendapatkan para mahasiswa top di banyak akademi dan universitas. Akan tetapi, kompetisinya tidak ketat untuk mendapatkan para mahasiswa yang prestasinya tidak begitu baik. Atribut-atribut yang paling dihargai oleh para petugas perekrutan dalam perekrutan akademi seperti perilaku dan tindak tanduk yang manis, ketrampilan komunikasi lisan dan tulisan, kepribadian dan penampilan, semuanya disinggung lebih dahulu sebelum indeks prestasi kumulatif atau IPK (*grade point average*). Akan tetapi, bagi banyak perusahaan, nilai IPK yang tinggi merupakan kriteria utama ketika mempertimbangkan calon selama wawancara di kampus. Para lulusan teratas dari bidang-bidang keahlian yang sulit malah menerima bonus ketika menandatangani kontrak dari perusahaan jika pasar tenaga kerja sedang ketat sekali.

Karakteristik dari petugas perekrutan yang dikirimkan ke kampus juga mempengaruhi rasa tertarik para mahasiswa terhadap pekerjaan tersebut. Lebih jauh lagi, kunjungan ke tempat yang tepat juga mempengaruhi tingkat penerimaan pekerjaan.

Biasanya, petugas perekrutan yang sukses adalah mereka yang antusias dan memiliki informasi yang cukup banyak, menunjukkan minat kepada pelamar, menggunakan waktu

wawancara dengan baik, dan menghindari pertanyaan-pertanyaan yang menekan. Bahkan jenis kelamin petugas perekrutan bisa mempengaruhi hasil-hasilnya.

Serikat-serikat Tenaga Kerja

Serikat-serikat tenaga kerja adalah sumber tipe-tipe tenaga kerja tertentu. Di beberapa industri, seperti konstruksi, serikat tenaga kerja biasanya mensuplai para tenaga kerja kepada perusahaan. kumpulan tenaga kerja (*labor pool*) biasanya tersedia melalui serikat tenaga kerja, dan para tenaga kerja dapat dilepaskan untuk menjalankan pekerjaan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sumber-sumber Media Massa

Sumber-sumber media massa seperti surat kabar, majalah, televisi, radio dan papan pengumuman digunakan secara luas. Hampir semua surat kabar memiliki kolom “Dicari”, dan begitu pula dengan majalah-majalah. Media manapun yang digunakan, hal itu harus berkaitan dengan pasar tenaga kerja yang relevan dan menyediakan informasi yang cukup tentang perusahaan dan tentang pekerjaan tersebut.

Menggunakan surat kabar adalah menyenangkan karena hanya perlu sedikit waktu untuk menempatkan sebuah iklan, biasanya dua atau tiga hari. Untuk jabatan-jabatan kosong yang harus diisi dengan cepat, surat kabar juga merupakan sumber yang baik. Akan tetapi, ada masalah “sirkulasi yang terbuang” (*wasted circulation*) pada pemasangan iklan melalui surat kabar karena sebagian besar surat kabar tidak ditujukan untuk menjangkau pasar tenaga kerja tertentu. Beberapa pelamar hanya cocok dalam hal-hal tertentu saja, karena perusahaan-perusahaan yang memasang iklan tidak menjelaskan tentang pekerjaan dan kualifikasi yang diperlukan dengan sangat baik. Banyak perusahaan menemukan bahwa tidak efisien untuk memasang iklan pada hari-hari lain di luar Minggu, yaitu satu-satunya hari dimana banyak pencari kerja membaca iklan-iklan tersebut.

Disamping surat kabar, media massa lainnya adalah majalah-majalah, televisi, radio dan papan-papan pengumuman. Sumber-sumber ini biasanya tidak cocok untuk penggunaan yang berkali-kali tetapi bisa digunakan untuk kampanye satu kali yang ditujukan untuk mencari para tenaga kerja yang berketerampilan khusus.

Pertimbangan-pertimbangan dalam Menggunakan Sumber-sumber Media Massa. Ketika menggunakan iklan perekrutan di media massa, perusahaan-perusahaan harus menanyakan lima pertanyaan kunci :

- Apa yang ingin kita capai ?
- Orang-orang manakah yang ingin kita capai ?
- Pesan apakah yang harus terkandung dalam iklan ?
- Bagaimanakah pesan tersebut dihadirkan ?
- Di media manakah iklan itu harus dipasang ?

Gambar 4 memperlihatkan informasi-informasi yang harus terkandung dalam sebuah iklan perekrutan yang baik. Perhatikan kualifikasi yang diinginkan, rincian tentang pekerjaan dan proses aplikasi serta uraian tentang organisasi adalah hal-hal yang penting.

Gambar 4. Apa yang Harus Terkandung dalam Sebuah Iklan Perekrutan yang Efektif

<p style="text-align: center;">Informasi tentang Calon</p> <p>Berapa tahun pengalaman Tiga sampai lima karakteristik utama tentang calon yang sukses</p>
<p style="text-align: center;">Informasi tentang Pekerjaan dan Proses Aplikasi</p> <p>Titel dan tanggungjawab pekerjaan Lokasi pekerjaan Tingkat gaji permulaan Batas akhir aplikasi Apakah mengajukan resume dan menutup kemudian Apakah menghubungi yang diundang atau tidak Dimana mengeposkan aplikasi atau resume</p>
<p style="text-align: center;">Informasi tentang Organisasi</p> <p>Apakah itu hpp EEO Apakah bisnis utamanya</p>

Sumber-sumber Perdagangan dan Pesaing

Sumber-sumber lain untuk perekrutan adalah asosiasi-asosiasi profesional dan perdagangan, publikasi-publikasi perdagangan dan para pesaing. Banyak perkumpulan profesional dan asosiasi perdagangan menerbitkan surat berita (*newsletter*) atau majalah yang berisi iklan pekerjaan. Publikasi-publikasi seperti itu bisa menjadi sumber yang baik untuk mencari profesional berspesialisasi yang diprelukan dalam suatu industri. Iklan-iklan dalam VALUE ADDED, Vol.3, No.1, September 2006 – Pebruari 2007 <http://jurnal.unimus.ac.id> 15

publikasi-publikasi lainnya juga dapat menjadi sumber yang baik untuk mempublikasikan lowongan pekerjaan. Sebagai contoh, sebuah surat kabar – *the St. Louis Post-Dispatch* – merekrut tenaga-tenaga manajerial melalui *Editor and Publisher* dan merekrut tenaga-tenaga periklanan dan pemasaran melalui *Advertising Age*. Ia juga menggunakan bank data atau daftar pelamar yang terkomputerisasi dari National Association of Business Journalism dan American Association of Industrial Management.

Agen-agen Tenaga Kerja

Setiap negara bagian di Amerika Serikat memiliki agen tenaga kerja yang disponsori negara bagiannya sendiri. Agen-agen ini mengoperasikan bagiannya sendiri. Agen-agen ini mengoperasikan kantor-kantor cabang di banyak kota di negara bagian tersebut dan tidak memungut biaya dari pelamar atau perusahaan.

Agen-agen tenaga kerja swasta juga ditemukan di sebagian kota besar. Dengan menaruh biaya (*fee*) yang dipungut dari tenaga kerja atau perusahaan, biasanya perusahaan, agen-agen ini melakukan seleksi awal untuk perusahaan dan mempertemukan perusahaan dengan para pelamar. Agen-agen tenaga kerja swasta sangat berbeda dalam hal level pelayanan, biaya, kebijakan dan tipe-tipe pelamar yang mereka sediakan. Perusahaan-perusahaan dapat mengurangi jangkauan dari masalah-masalah yang mungkin muncul dari sumber-sumber ini dengan memberikan definisi yang tepat tentang jabatan yang akan diisi.

Perusahaan-Perusahaan Pencari Eksekutif

Beberapa agen tenaga kerja memfokuskan upaya-upaya mereka pada jabatan-jabatan eksekutif, manajerial dan profesional. Perusahaan-perusahaan pencari eksekutif ini dibagi menjadi dua kelompok : (1) perusahaan yang memungut biaya hanya setelah seorang kandidat telah direkrut oleh perusahaan klien; dan (2) perusahaan yang memungut biaya dari klien tidak peduli apakah pencarian itu berhasil atau tidak. Sebagian besar perusahaan termasuk golongan yang kedua.

Perusahaan pencari eksekutif terikat secara etika untuk tidak mendekati para karyawan dari perusahaan kliennya dalam upaya untuk mencari karyawan bagi perusahaan klien yang lain. Karena perusahaan-perusahaan pencari dipertahankan oleh banyak perusahaan, jumlah kandidat

VALUE ADDED, Vol.3, No.1, September 2006 – Pebruari 2007 <http://jurnal.unimus.ac.id> 16

potensial menjadi terbatas. Dalam hal tertentu, perusahaan pencari eksekutif yang besar merasa bahwa mereka kehilangan keefektifannya karena mereka harus menghindari kandidat-kandidat terbaik untuk menghindari konflik kepentingan.

Perekrutan Melalui Internet

Perusahaan-perusahaan mulai menggunakan komputer sebagai alat perekrutan dengan mengiklankan lowongan pekerjaan melalui *bulletin board service* sehingga calon-calon pelamar akan tertarik untuk mengontak perusahaan tersebut. Kemudian beberapa perusahaan mulai melakukan pelamaran melalui *e-mail*. Sekarang ini beberapa perusahaan tidak hanya mengiklankan lowongan dan menerima daftar riwayat hidup melalui Internet tetapi juga melaksanakan wawancara melalui Internet. Keuntungan-keuntungan perekrutan melalui internet adalah :

- Meraih lebih banyak pelamar.
- Berbiaya lebih rendah dan memperoleh tanggapan lebih cepat.
- Dapat membentuk kumpulan pelamar yang dapat diajak berbicara melalui internet.

Perusahaan-perusahaan seringkali memulai proses pencarian melalui internet dengan membangun situs internet perusahaan tersebut dan mendaftarkan lowongan-lowongan pekerjaan di situs tersebut. Atau alternatif lain, perusahaan-perusahaan yang memiliki *web page* yang berisi daftar lowongan pekerjaan (sebuah layanan mencari pekerjaan melalui internet) – sangat mirip dengan papan pengumuman elektronik – dapat digunakan oleh para pencari kerja. Akhirnya, agen-agen tenaga kerja *on-line* dapat digunakan untuk mendaftarkan lowongan pekerjaan yang tersedia dan menemukan para pelamar melalui internet.

Satu keuntungan dari perekrutan melalui internet adalah memperbesar kemungkinan untuk mengontak pencari kerja pasif, yaitu mereka yang tidak secara aktif mencari pekerjaan. Mendaftarkan lowongan pekerjaan di situs internet yang populer adalah cara yang baik untuk menarik para tenaga kerja seperti itu. survei belakangan ini menunjukkan sekitar 37% dari perusahaan-perusahaan sekarang ini menggunakan internet untuk perekrutan dan angka itu terus meningkat.

PENUTUP

Perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di perusahaan melalui serangkaian aktivitas. Perekrutan harus dipandang secara strategis, dan harus diadakan diskusi tentang pasar tenaga kerja yang relevan dimana perekrutan dilakukan. Populasi pelamar dipengaruhi oleh metode perekrutan, pesan perekrutan, kualifikasi pelamar yang diminta dan prosedur administratif.

Dua kelompok umum dari sumber-sumber perekrutan adalah sumber internal dan sumber eksternal. Sebuah perusahaan harus memutuskan apakah ia akan melihat ke dalam perusahaan atau ke luar perusahaan untuk mencari tenaga kerja, atau menggunakan beberapa kombinasi dari kedua sumber ini. Keputusan untuk menggunakan sumber-sumber internal atau eksternal harus didasarkan pada keuntungan dan kerugian yang berkaitan dengannya. Perekrutan memiliki kendala hukum, misalkan penghindaran dari dampak yang tidak berkaitan, mematuhi persyaratan EEO dan *affirmative action plan* (AAP) dan penggunaan iklan yang bersifat non-diskriminasi.

Upaya-upaya harus dilakukan untuk merekrut tenaga kerja yang terdiversifikasi, termasuk pada tenaga kerja yang lebih tua, para individu yang cacat, dan para individu yang berasal dari ras atau etnis minoritas. Tenaga kerja yang sudah ada sekarang, para mantan tenaga kerja dan para pelamar sebelum adalah sumber-sumber internal yang paling umum tersedia. Sumber-sumber perekrutan eksternal mencakup akademi dan universitas, serikat tenaga kerja, sumber media massa, agen tenaga kerja, dan internet.

DAFTAR PUSTAKA

Michael M. Philips, "Lowans Tug at Expatriates' Heart Strings", *The Wall Street Journal*, April, 1998, B1.

John Kaufman, "U.S. Recruiter Goes Far Afield to Attract High-Tech Workers", *The Wall Street Journal*, Januari, 1998.

Rochelle Sharpe, "Off the Dole", *The Wall Street Journal*, Juli 1997, 1A

Paul Barret, "More Law Firms Turn to Temps with L.L.D.'s", *The Wall Street Journal*, Mei 1998, B1.

John Covaleski, "Working It Out", *Best's Review*, Mei 1997.

Carl Quintanilla, "Work Week", *The Wall Street Journal*, Maret 1998, 1A.

- David Freemantle, "Recruit People Who Customers Like-Not Ones Who Just Fit the Description", *Workforce Supplement*, Januari 1999.
- Patricia Digh, "Finding New Talent in a Tigh Market", *Mosaics (SHRM)*, Maret / April 1998.
- Carol Patton, "Challenged Workers", *Human Resource Executive*, Januari 1999.
- Edward Silverman, "On Campus", *Human Resource Executive*, Jni 1998.
- Ruth Thaler-Carter, "In House Recruiters Fill a Specialized Niche", *HR Magazine*, April 1998.
- Marilyn M. Kennedy, "Who Says You Can't Go Home Again ?" *Across the Board*, November / Desember 1997, 53.
- Christoper Cogglano, "Beyond Campus Recruiting", *INC*, April 1998, 115.
- Martin M. Greller, "Dimensions of the Recruiter's Role in the Employment Process", *Perceptual and Motor Skills* 88 (1999), 53-54.
- Ken Liebeskind, "Where to Look for Personnel", *Editor and Publisher*, Februari 1998.