

BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Diambil dari data internal perusahaan, 2021 PT EKRUT Teknologi Utama merupakan perusahaan *start-up* di bidang teknologi dan informasi sebagai *platform* situs lowongan kerja yang melakukan rekrutmen berdasarkan proses *head-hunting* dengan spesialisasi dalam mencari talenta dibidang teknologi informasi. Adapun EKRUT menghubungkan talenta teratas dan berpengalaman dengan para pemberi kerja berkualitas melalui bantuan mesin serta adanya bantuan tenaga perekrut. Berdiri sejak tahun 2016 dengan kantor pusat yang berada di Jakarta Selatan.



Sumber : PT EKRUT Teknologi Utama, 2021

Gambar 2.1 Logo EKRUT

Dimulai dari sebuah ide dan penemuan masalah dilapangan terhadap proses perekrutan konvensional yang memakan waktu lama dan keterbatasan tenaga kerja *engineer* yang berkualitas di Indonesia, EKRUT pun kemudian di bangun oleh Steven Suliawan selaku CEO dan Ardo Gozal selaku *Co-Founder* EKRUT. Tidak hanya itu, para pendiri juga ingin menjadikan EKRUT sebagai *marketplace* yang mampu mengurasi proses perekrutan karyawan yang lebih efisien dibandingkan proses konvensional dalam mendapatkan kandidat karyawan terbaik bagi perusahaan. EKRUT merupakan *talent marketplace* berbasis *data science* pertama di Indonesia. Jika layanan pencari kerja menggunakan konsep *job portal*, yaitu mengunggah lowongan untuk mendapat *talent*, maka EKRUT menggunakan konsep sebaliknya yaitu *talent* mendaftar untuk kemudian dicari oleh perusahaan.

Dengan demikian EKRUT dibangun dengan fokusnya dalam menghubungkan dan mempertemukan perusahaan dengan *talent* yang mereka butuhkan secara cepat dan relevan.

Adapun *start-up* ini kemudian semakin berkembang setelah menerima pendanaan perdananya dari East Ventures di 2017. Dimulai dengan layanan mesin pencarian dan *head-hunting*. EKRUT berfokus pada *platform* nya untuk mencari para *talent* dibidang PDEM (*Product, Data, Engineering* dan *Digital Marketing*). EKRUT terus berkembang hingga menambah layanan utama lainnya, yaitu *Platform* di tahun 2018. Hingga saat ini, EKRUT terus mengembangkan layanan dan produknya seperti fitur *Marketplace Curation Algorithm* (MCA) , *Software House* dan *Outsourcing* yang dalam upaya pertumbuhan dan inovasi perusahaan.

Melalui EKRUT, kandidat cukup mendaftar pada situs EKRUT dengan mengisi informasi secara komplit mulai dari kelengkapan data diri dan berkas lamaran untuk kemudian dikurasi dalam sistem EKRUT hingga mendapat tawaran pekerjaan. EKRUT pada layanannya menjamin perusahaan yang menggunakan jasa *head-hunting* nya dapat memperoleh karyawannya dalam 14 hari, sehingga menjadikan EKRUT terus diminati oleh perusahaan. Para *talent* pun dapat dengan mudah memperoleh berbagai tawaran pekerjaan berbeda dengan kesesuaian kemampuan dengan kebutuhan yang diminta oleh perusahaan.

Hingga saat ini, EKRUT memiliki empat bisnis kerja yang meliputi :

1. EMS (*Marketplace*)
2. *HeadHunting*
3. *Outsourcing*
4. *Software House*

PT EKRUT Teknologi Utama saat ini mempekerjakan lebih dari 70 karyawan dengan kemampuan multibahasa dan pengalaman yang mendalam dalam bidangnya khususnya dalam teknologi dan perekrutan. Bertumbuh pada tahun puncak pertamanya di tahun 2019, EKRUT terus bertahan setelah terjadinya pandemi di tahun 2020 yang sempat membuat perusahaan harus berjuang keras untuk bertahan. Hingga saat ini pertumbuhan perusahaan terus berlanjut dan keadaan perusahaan semakin menguat kembali keposisi puncak. Dengan total lebih dari 3000 *employeeer* dan 30.000 *database talent*.

2.2 Profil Perusahaan

2.2.1 Lokasi Perusahaan

Memiliki kantor pusat pada Menara Mandiri Tower sebagai *co-working space* dengan waktu kerja karyawan yang *flexible*. Berada pada lantai 16 dengan alamat perusahaan pada jalan Jendral Sudirman Kav 54-55, Senayan Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12190.



Sumber : DBG, 2020

Gambar 2.2 Head Office EKRUT

2.2.2 Visi EKRUT

Diambil berdasarkan data internal perusahaan pada tahun 2021, PT EKRUT Teknologi Utama memiliki visi dengan pernyataan “*Accelerate growth of skilled workers*”. Dimana visi ini berhubungan dengan latar belakang didirikannya EKRUT, yaitu untuk membantu para *talent* mendapatkan pekerjaan yang terbaik dan perusahaan dalam memperoleh karyawan terbaik pula. Melalui pertemuan ini, diharapkan pada pekerja dapat mengembangkan dirinya mempercepat pertumbuhan kemampuan yang dimiliki sebagai *talent*. Tidak hanya itu, berbagai pelatihan dan kontes juga diadakan EKRUT untuk mengembangkan kemampuan *talent* nya.

2.2.3. Misi EKRUT

Diambil berdasarkan sumber data internal perusahaan pada tahun 2021, berikut merupakan pernyataan misi yang dimiliki EKRUT, “*To enable talents to land multiple job offers only with a single application while employers can instantly invite relevant talents for interview after posting their hiring needs*”.

Dimana misi ini jika diuraikan memiliki dua tujuan :

1. *Talent*

Mempermudah *talent* mendapat lebih dari satu tawaran pekerjaan dengan proses lamaran yang hanya dilakukan sekali. Dimana artinya EKRUT terus membantu para *talent* dalam memperoleh pekerjaan terbaik berdasarkan *skill* yang dimilikinya.

2. *Employeer*

Memberikan layanan perekrutan kualitas karyawan terbaik dengan perusahaan cukup melakukan *posting* lowongan pekerjaan yang terbuka satu kali untuk kemudian dibantu melalui penggunaan mesin dan tenaga perekrut dalam menemukan karyawannya.

2.2.4. Nilai-nilai perusahaan

Adapun terdapat empat nilai yang dijadikan sebagai prinsip dan budaya oleh karyawan yang bekerja di PT EKRUT Teknologi Utama yang diambil berdasarkan data internal perusahaan pada tahun 2021, yaitu :

1. *Discipline*

EKRUT yang bergerak pada konsep *head-huntinng* dalam pencariannya memiliki nilai perusahaan untuk secara aktif dan tekun melakukan pencarian kandidatnya dengan melakukan proses pendekatan secara langsung kepada kandidat. Dikala terjadi penolakan dan penundaan membuat karyawan harus selalu siap dan disiplin mengejar demi menjadi tujuan pekerjaannya.

2. *Integrity*

Memiliki budaya untuk bekerja dengan integritas yang tinggi dengan karyawan secara teratur dan konsisten bekerja untuk mencapai hasil yang telah ditargetkan dalam perusahaan. Memiliki karakter yang kuat, motivasi dan solidaritas dalam bekerja.

3. Speed

EKRUT sebagai perusahaan *start-up* memiliki lingkungan kerja yang bergerak secara cepat terhadap kebutuhan dan perkembangan zaman. Oleh karena itu, karyawan dan perusahaan memiliki budaya untuk bergerak dan beradaptasi secara cepat mengikuti perkembangan sehingga tidak tertinggal.

4. Hard Work

Perusahaan juga senantiasa memiliki nilai kerja keras sebagaimana banyak posisi dalam perusahaan yang berorientasi pada target. Sehingga diperlukan upaya dan kegigihan dalam bekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Tidak hanya bekerja keras namun juga diimbangi dengan *reward* yang setimpal pula.

2.3 Employer PT EKRUT Teknologi Utama



Sumber : PT EKRUT Teknologi Utama, 2021

Gambar 2.3 EKRUT Employeers

Hingga saat ini, EKRUT telah memiliki lebih dari 3000 perusahaan yang bergabung dan menjadi *client* untuk menemukan karyawannya di EKRUT. Terdiri dari *Small Medium Enterprise* (SME), *start-up* dan corporate teratas ataupun *unicorn* telah bergabung bersama EKRUT. Pada gambar 2.3 dapat dijabarkan beberapa konsumen utama dan aktif EKRUT seperti Gojek, Tokopedia, OVO, link aja, BCA Finance, Garena, Generali, BC Card, RedDoors, CCA, Watsons, Michelin, Bluebird, Axita Digital Lab, My Republic, Indodax, Home Credit, Oppo, mowilex, VIVO, TATA, Jenius, Bank BTPN dan Qraved.

2.4 Struktur Organisasi

2.4.1 Struktur Organisasi Keseluruhan

Berdasarkan data yang diperoleh penulis dari perusahaan, berikut merupakan struktur organisasi PT EKRUT Teknologi Utama yang dibagi kedalam empat fungsi utama yang masing-masing di pimpin oleh para *chief officer* yang dijelaskan pada gambar berikut :

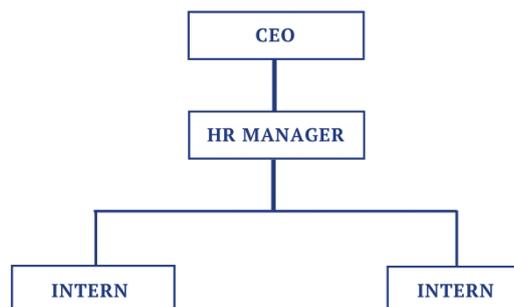


Sumber : Data Perusahaan, 2021

Gambar 2.4 Struktur Organisasi EKRUT secara keseluruhan

Pada struktur organisasi EKRUT secara keseluruhan, setiap divisi dipegang secara langsung oleh satu *founding-leaders*. Dimana Steven Suliawan selaku CEO EKRUT memimpin divisi *operations* yang terdiri dari *Human Resource & Finance*, divisi *marketing* dan divisi *Talent Advocate*. Sementara fungsi *sales (revenue)* dipimpin oleh COO EKRUT yaitu Ardo Gozal pada divisi *Recruitment Consultant*, *Business Development* dan *Account Management*. Pada fungsi data dipimpin oleh CDO EKRUT yaitu Jesse Lybianto yang memegang divisi *data engineering*, *data scientiest* dan *data analyst*. Pada fungsi terakhir yaitu *product* dan *engineering* dipimpin oleh CTO dan VPE EKRUT yaitu secara berurut Suharsono Hartono dan Yediva Kovara dalam pengembangan dan pembangunan sistem EKRUT.

2.4.2 Struktur Organisasi *Department Human Resource*



Sumber : Data Perusahaan, 2021

Gambar 2.5 Struktur Organisasi *Department Human Resource*

Adapun sejak terjadinya efisiensi didalam perusahaan, kini pada departemen *Human Resource*, struktur organisasi pada EKRUT dibuat ringkas. Sebagaimana CEO yaitu Steven Suliawan selaku kepala yang memimpin bagian *operations* langsung membawahi *HR Manager* perusahaan yaitu Clara Jeaniver Sipayung yang kemudian secara langsung membawahi para anak magang. Dimana pada periode kali ini EKRUT mempekerjakan dua anak magang yaitu penulis bersama dengan Carolyn Pynkan. Sebelum terjadinya efisiensinya CEO membawahi *Head of Support & Operations* kepada *HR Manager* yang kemudian membawahi staf HR.

2.5 Landasan Teori

2.5.1 Manajemen

Manajemen merupakan proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas kerja karyawan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan efektif yang dilakukan dengan orang lain (P. Robbins & Coulter, 2012). Manajemen juga didefinisikan sebagai proses organisasi dalam mengejar tujuannya secara efektif dan efisien yang dilakukan dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui *planning, organizing, leading* dan *controlling* dalam mengatur serta mengendalikan sumber daya organisasi (Kinicki & Williams, 2019). Manajemen itu sendiri mencakup lima fungsi dasar, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penempatan pegawai, pimpinan, dan pengontrolan (Dessler, 2017). Dari definisi diatas yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, peneliti memutuskan untuk menggunakan definisi manajemen yang merupakan proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas kerja karyawan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan efektif yang dilakukan dengan orang lain (P. Robbins & Coulter, 2012).

2.5.2 Proses Manajemen

Adapun proses manajemen terdiri dari lima proses kegiatan yang diungkapkan sebagai berikut (Dessler, 2017) :

a. Planning

Ditetapkannya tujuan dan standar. Dikembangkannya peraturan, prosedur, rencana dan peramalan atas aktivitas yang akan dilakukan.

b. *Organizing*

Diberikannya tugas dan deligasi wewenang kepada setiap bawahan, membangun divisi, mencakup saluran otoritas dan komunikasi, serta mengatur koordinasi bawahan.

c. *Staffing*

Berhubungan dengan aktivitas yang mempengaruhi karyawan. Mulai dari menentukan tenaga kerja seperti apa yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, pengaturan kompensasi, mengevaluasi kinerja, melakukan konseling karyawan serta melatih dan mengembangkan karyawan.

d. *Leading*

Merupakan kegiatan yang berupaya untuk mengarahkan karyawan dengan menjaga moral dan memotivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. *Controlling*

Merupakan tahapan dimana ditetapkannya standar kuota pencapaian, standar mutu, memeriksa dan melihat kinerja serta mengambil tindakan korektif pada aktivitas yang memerlukan perbaikan kebutuhan.

2.5.3. Human Resource Management

Terdapat berbagai definisi yang dipaparkan oleh para ahli mengenai sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses ditentukannya kebutuhan sumber daya manusia apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan dengan merekrut, memilih, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, mengkompensasi, dan menjadwalkan karyawan (G.Nickels et al., 2012). Sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi atau hubungan kerja karyawan, keadilan antar karyawan, serta kesehatan dan keamanan kerja bagi karyawan (Dessler, 2017). Sumber daya manusia juga mengacu pada kebijakan, praktik dan sistem yang dapat mempengaruhi baik perilaku, sikap dan kinerja karyawan (Noe, 2017). Dimana sumber daya manusia

berperan dalam memotivasi, memberikan penghargaan dan mempertahankan setiap karyawan yang ada. Dari definisi yang dikemukakan, peneliti menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai proses ditentukannya kebutuhan sumber daya manusia apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan dengan merekrut, memilih, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, mengkompensasi, dan menjadwalkan karyawan (G.Nickels et al., 2012).

2.5.3.1 Proses Manajemen Sumber Daya

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian proses yang dilalui oleh karyawan untuk memastikan bahwa karyawan kompeten dalam melaksanakan kegiatannya (P. Robbins & Coulter, 2012), berikut merupakan proses manajemen sumber daya manusia :

1. Human Resource Planning

Merupakan proses yang dilakukan manager untuk memastikan jumlah dan jenis karyawan yang dimiliki perusahaan adalah sesuai, mampu dan ditempatkan secara tepat baik dari segi fungsi dan waktu. Adapun perencanaan sumber daya dilakukan guna menghindari perubahan pertambahan maupun pengurangan karyawan secara tiba-tiba. Hal ini dicapai dengan melakukan penilaian kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan kebutuhan dimasa depan.

2. Recruitment

Merupakan proses pendekatan yang digunakan sumber daya manusia untuk menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang sesuai dengan kapasitas yang telah di tentukan sebagai karyawan dalam perusahaan.

3. Selection

Merupakan proses lanjutan bagi pelamar yang diprediksi akan diterima oleh perusahaan. Dimana sumber daya manusia pada tahap ini melakukan keputusan akan ditolak atau diterimanya pelamar.

4. Orientation

Merupakan proses berikutnya disaat pelamar telah berhasil terpilih dan diterima sebagai karyawan baru diperusahaan. Dimana karyawan

dikenalkan dengan pekerjaan dan perusahaan sebelum ia memulai pekerjaannya.

5. *Training*

Merupakan proses pelatihan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan memberikan ketrampilan dan pelatihan memberikan perubahan bagi karyawan. Pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

6. *Performance Management*

Merupakan proses ditetapkannya standar kinerja yang efisien dan efektif akan pekerjaan karyawan untuk kemudian dievaluasi dan diberikan penilaian kepada karyawan atas kinerja yang dilakukan. Bertujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan performa karyawan untuk mencapai tujuan (goals) dalam perusahaan. Dimana pada akhirnya produktivitas adalah tetap dan meningkat pada perusahaan.

7. *Compensation and Benefits*

Merupakan proses pemberian kompensasi guna membantu menarik dan mempertahankan karyawan agar tetap termotivasi. Adapun bentuk penghargaan dan tunjangan yang diberikan seperti upah dan gaji pokok, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan lainnya atas kinerja karyawan.

8. *Career Development*

Merupakan proses perusahaan untuk mempertahankan karyawannya yang berbakat dan produktif melalui peningkatan pekerjaan ataupun pemberian upah. Adapun pengembangan karir biasanya diperoleh oleh karyawan yang memiliki hasil kinerja yang baik. Adapun menurut Dessler (2015) terdapat beberapa contoh praktik perusahaan dalam melakukan *career planning & development* diperusahaan adalah dengan :

a. *Counselling by HR*

b. *Formal Mentoring dan Coaching*

c. *Career workshops*

d. *Orientation programs*

e. *Career Paths*

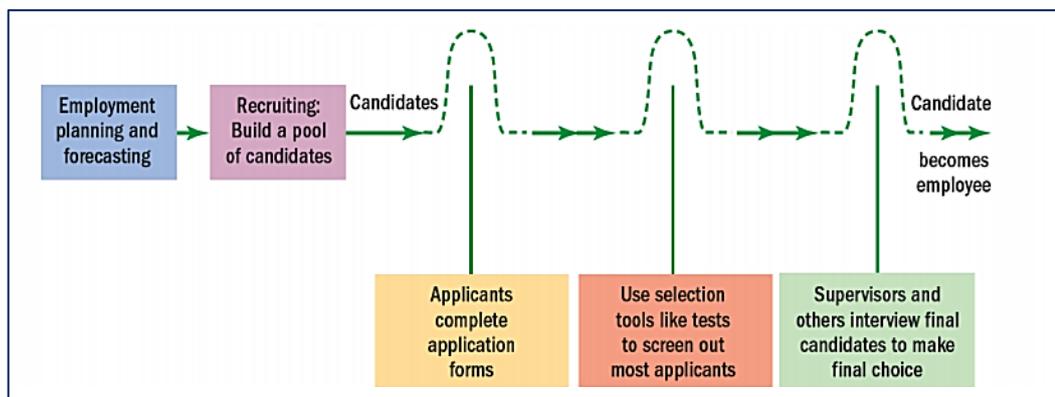
2.5.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa tujuan (Armstrong & Taylor, 2014), sebagai berikut :

- a. Mendukung organisasi mencapai tujuan organisasi melalui pengembangan dan implementasi strategi HR yang diintegrasikan pada strategi bisnis.
- b. Membantu dalam pengembangan kinerja yang tinggi oleh karyawan.
- c. Memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang terampil dan berbakat.
- d. Menciptakan hubungan antar karyawan yang positif melalui iklim dan manajemen organisasi yang saling percaya.
- e. Mendorong nilai dan penerapan yang etis dalam manajemen organisasi.

2.5.4. Proses *Recruitment* dan *Selection*

Terdapat serangkaian proses dalam melakukan *recruitment* dan *selection* yang dipaparkan sebagai aktivitas perusahaan dalam memilih calon karyawan terbaiknya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan dalam mengisi posisi pekerjaan di perusahaan (Dessler, 2017).



Sumber : Dessler, 2017

Gambar 2.6 Proses *Recruitment* dan *Selection*

1. *Employment planning and forecasting*

a. *Employment planning*

Merupakan proses perencanaan personel dalam menentukan posisi yang harus diisi, cara mengisi posisi, suksesi dan menentukan kebutuhan personal. Adapun perusahaan juga harus menentukan dari sumber kandidat yang diperolehnya apakah akan menggunakan metode internal atau eksternal.

b. *Employment forecasting*

Pada proses ini perusahaan melakukan *trend analysis*, yaitu memprediksi kebutuhan masa yang akan datang dari kebutuhan pada masa lalu. Juga dilakukannya *ratio analysis*, yaitu meramalkan penggunaan rasio antara faktor penyebab dan jumlah kebutuhan karyawan yang diperlukan.

2. *Build a pool of candidates*

Setelah perencanaan personel akan kebutuhan posisi dan cara memenuhi dilakukan, proses berikutnya adalah dilakukannya penarikan calon karyawan baik dari sumber internal maupun eksternal. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan para kandidat dalam satu daftar nama yang kemudian dipilih untuk dipertimbangkan mana kah calon karyawan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan.

3. *Applicants complete application forms*

Calon karyawan yang telah dikumpulkan dan dipertimbangkan untuk dipilih tadi dapat kemudian mengisi *applications forms* yang berisi mengenai informasi data diri dan keahlian yang dimiliki untuk menjadi tahapan *screening* berikutnya diperusahaan. Secara umum *applications forms* memuat informasi :

- a. Keahlian yang dimiliki karyawan beserta dengan pengalaman kerjanya
- b. Catatan rekam kerja karyawan di perusahaan sebelumnya
- c. Data diri seperti latar belakang pendidikan dan informasi pelamar lainnya.

4. *Use selection tools like test to screen out most applicants*

Perusahaan dalam membantunya mengidentifikasi karyawan potensialnya kemudian dapat melakukan berbagai tes yang telah dipersiapkan untuk melihat bagaimana karyawan bekerja. Biasanya tes ini akan berhubungan dengan tes kognitif, motorik, fisik dan kepribadian kandidat sesuai pada posisi dan kebutuhan penilaian.

5. *Supervisor and others interview final candidates to make final choice*

Setelah calon kandidat melewati ke empat proses diatas, langkah terakhir dari proses adalah dilakukannya *interview* oleh perusahaan untuk

mendapatkan informasi dan menganalisis kandidatnya lebih dalam atas pertanyaan yang diberikan. Proses ini merupakan tahapan yang paling krusial karena biasanya dari hasil *interview* seorang kandidatlah yang akan menentukan berhasil direkrut atau tidak dirinya. *Interview* dapat dilakukan oleh HR, *user* maupun pihak terkait dalam proses membuat keputusan akhir.

2.5.5 Recruitment

Recruitment adalah proses menarik individu untuk melamar pada pekerjaan terbuka dalam organisasi dengan kualifikasi yang sesuai secara tepat waktu dan dalam jumlah yang cukup (Mondy & Mortocchio, 2016). Dalam merekrut, dilakukan praktik atau kegiatan yang dirancang oleh organisasi untuk memenuhi tujuan utamanya dalam mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial untuk kemudian dipilih sebagai karyawan aktual (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016). *Recruitment* dapat pula diartikan sebagai proses yang dilakukan dalam upaya menemukan dan menarik pelamar yang memenuhi syarat diberikan terhadap suatu pekerjaan yang terbuka di organisasi (Kinicki & Williams, 2019). Berdasarkan pengertian *recruitment* diatas, maka penulis mengambil pengertian *recruitment* sebagai proses menarik individu untuk melamar pada pekerjaan terbuka dalam organisasi dengan kualifikasi yang sesuai secara tepat waktu dan dalam jumlah yang cukup (Mondy & Mortocchio, 2016).

2.5.5.1 Metode Recruitment

Secara keseluruhan, terdapat dua metode sebagai sumber mencari kandidat dalam melakukan perekrutan, yaitu dari internal maupun eksternal. Dimana diantara keduanya tidak dapat ditetapkan akan mana yang lebih karena semua tergantung pada posisi, anggaran, *lead time* dan *skill* pada pekerjaan yang dibutuhkan (Steffani Cameron, 2019). Berikut merupakan pemaparan akan kedua metode :

2.5.5.1.1 Internal Recruitment

a. Transfers

Merupakan metode dengan merekrut karyawan internal yang sudah berada di perusahaan namun berasal dari departemen yang berbeda. Hal ini dapat

terjadi ketika kandidat dirasa memenuhi syarat dan dapat menjadi langkah strategis untuk ditransfer hingga dipromosikan.

b. Promotions

Merupakan metode merekrut karyawan keposisi baru melalui karyawan yang dipromosikan dari dalam kepada posisi manajerial baru. Upaya ini dapat menghemat biaya dan biasanya didukung oleh pemberian pelatihan pendukung.

c. Rehiring Former Employees

Merupakan metode merekrut yang dilakukan perusahaan kepada mantan karyawannya yang tidak lagi berstatus aktif diperusahaan seperti dikarenakan oleh kegiatan efisiensi perusahaan maupun kesempatan bekerja ditempat lain.

d. Previous Applicants

Merupakan metode perekrutan internal dengan perusahaan kembali mendekati pelamar lama yang pernah melamar di perusahaan untuk kembali diproses terhadap posisi yang tersedia. Hal ini dapat terjadi ketika perusahaan merasa bahwa pelamar sebelumnya memiliki lebih banyak kecocokan dibanding pelamar lainnya.

e. Employee Referrals

Merupakan metode merekrut dengan perusahaan merekrut mereka karyawan luar berdasarkan referensi karyawan internal mengenai seseorang yang dikenalnya ideal terhadap posisi pekerjaan yang terbuka.

f. Posted Opportunity

Merupakan metode merekrut yang paling umum ditemukan, yaitu dengan perusahaan memasang iklan ataupun postingan lowongan pekerjaan yang terbuka pada organisasi untuk memberikan kesempatan kepada siapapun untuk menempati posisi tersebut.

2.5.5.1.2 External Recruitment

a. Employment Agencies

Yaitu metode merekrut yang digunakan dengan membayar jasa agen luar untuk menemukan, menyaring dan memproses karyawan hingga menjadi

karyawan diperusahaan. Memakan biaya namun perusahaan tidak perlu memusingkan waktu dan proses pencarian.

b. Advertising

Yaitu metode merekrut dengan menyebarkan informasi lowongan pekerjaan melalui media sosial, *job portal* ataupun surat kabar untuk menyampaikan pesan sambil memperkenalkan perusahaan kepada publik.

c. Hiring Fairs

Yaitu metode merekrut dengan perusahaan melakukan pameran atau mengikuti kegiatan *event* di suatu tempat untuk perusahaan membuka lowongan bagi posisi masa depan dalam menemukan kandidat potensial. Hal ini biasanya sering dilakukan di kampus-kampus ataupun kegiatan besar seperti di mall oleh perusahaan.

2.5.5.2 Trends of Extended Workforce in Recruitment

Adapun pada perkembangannya, perusahaan dalam membangun dan membentuk tim tenaga kerjanya memiliki ruang yang semakin luas untuk memperoleh karyawan yang tepat bagi perusahaan. Terdapat tiga situs perekrutan lain yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam memperoleh dan mempekerjakan karyawan baru secara langsung (Dessler, 2017) :

1. Offshoring

Merupakan tren perpanjangan tenaga kerja dalam rekrutmen dengan perusahaan mempekerjakan karyawan diluar negri atau memakai vendor luar yang menyediakan layanan yang sama seperti yang sebelumnya dilakukan oleh karyawan pada perusahaan itu sendiri. Dengan demikian pekerjaan dikirimkan atau dipindahkan prosesnya ke luar, bukan membawa orang untuk melakukan pekerjaan di perusahaan.

2. Outsourcing Jobs

Merupakan tren perpanjangan tenaga kerja dalam rekrutmen dengan perusahaan menggunakan vendor luar untuk memasok layanan di perusahaan itu sendiri. Sehingga kini perusahaan tidak perlu mempekerjakan karyawannya secara internal namun dapat memanfaatkan vendor luar. Hal ini biasanya dilakukan pada layanan manufaktur, jasa dan riset pasar.

3. *Executive Recruiters*

Adapun *executive recruiters* disebut juga sebagai *headhunter*, yaitu mereka yang bekerja sebagai agen tenaga kerja khusus yang bertugas dalam mencari *top-management talent* untuk klien mereka. Dimana posisi yang mereka cari adalah posisi eksekutif dan teknis kunci. Sehingga pada layanannya *executive recruiters* akan memperoleh *fee* yang dibayarkan oleh perusahaan yang menggunakan jasa ini. Adapun *fee* yang di terima dapat mencapai hingga 30% atau lebih dari gaji tahun pertama para eksekutif. *Executive recruiters* memiliki tantangannya sendiri dalam menemukan kandidat potensial. Diperlukan koneksi yang kuat dan kemahiran dalam menemukan kandidat yang memenuhi syarat klien namun tidak secara aktif mencari untuk berganti pekerjaan. Sehingga *database* internet dan pembentukan unit pada fungsi posisi dibentuk untuk mempercepat pencarian tersebut.

2.5.5.3 *Recruiting Yield Pyramid*



Sumber : Dessler, 2017

Gambar 2.7 *Recruiting Yield Pyramid*

Recruiting Yield Pyramid merupakan acuan piramida rasio akan jumlah kandidat yang diperlukan dalam mencapai setiap tahapan level pada piramida dalam usaha perusahaan merekrut dan memperoleh karyawannya (Dessler, 2017). Sehingga sesuai pada gambar diuraikan sebagai berikut :

- a. Rasio *lead generated*, yaitu prospek akan kandidat minimal yang harus tersedia sebelum dilakukannya proses wawancara adalah sebesar 6 banding 1.

- b. Rasio *candidates invited*, yaitu prospek kandidat yang diundang untuk mengikuti proses wawancara atas mereka yang tersedia adalah 4 banding 3.
- c. Rasio *candidates interviewed*, yaitu prospek kandidat yang akan menghadiri dan mengikuti proses wawancara yang ditetapkan pada penawaran adalah 3 banding 2.
- d. Rasio *offer made*, yaitu prospek kandidat yang pada akhirnya akan dipilih untuk kemudian dipertimbangkan lolos dan dikirimkan surat penawaran oleh perusahaan pada mereka yang menyetujui adalah 2 banding 1.

Dengan menggunakan *recruiting yield pyramid*, maka perusahaan dapat kemudian menghitung dan memperkirakan jumlah prospek kandidat yang diperlukan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan dengan perusahaan menentukan terlebih dahulu jumlah karyawan yang ingin dipekerjakan di perusahaan sesuai dengan target atau kebutuhan pada perusahaan melalui penggunaan *recruiting yield pyramid*. Dengan demikian piramida dapat membantu perusahaan sejak awal proses perencanaan dan perekrutan karyawan di divisi *human resource* pada fungsi perekrutan.

2.5.6 Selection

Selection merupakan proses disaringnya calon pelamar yang telah mendaftar pada posisi lowongan yang terbuka dalam upaya perusahaan mendapatkan kandidatnya yang terbaik (Kinicki, 2019). Proses mencari pelamar kerja dengan pengetahuan, kemampuan, perilaku dan kompetensi yang dibutuhkan dengan menyaring palamar pada kesesuaiannya dengan nilai perusahaan adalah pengertian dari *selection* (Dessler, 2017). *Selection* adalah proses dipilihnya calon karyawan dari sekelompok pelamar individu pada posisi yang dilamar berdasarkan kecocokan nya kepada perusahaan (Mondy & Martocchio, 2016). Sehingga penulis mengambil pengertian *selection* adalah proses mencari pelamar kerja dengan pengetahuan, kemampuan, perilaku dan kompetensi yang dibutuhkan dengan menyaring palamar pada kesesuaiannya dengan nilai perusahaan (Dessler, 2017).

2.5.6.1 Tahapan dalam Selection

Terdapat tiga tahapan proses yang dapat dilakukan saat melakukan *selection* (Kinicki, 2019), yaitu :

1. *Background information : Application Forms, Resumes & References*

Dalam tahapan pertama proses penyaringan pelamar, perusahaan akan meleksi para pelamar berdasarkan ketersediaan informasi dasar yang dimiliki pelamar pada *application form* dan *resume* yang diberikan. Pengecekan latar belakang pelamar juga dapat dilakukan dengan menanyakan referensi pelamar dalam mendeskripsikan pelamar seperti apa bekerja di perusahaan sebelumnya.

2. *Interviewing : Unstructured, Situational & Behavioral Description*

Pada tahapan kedua, pelamar yang telah tersaring akan kemudian berlanjut pada penyaringan berikutnya yaitu dengan dilakukan wawancara sebagai *tools* dalam memilih pelamar kerja. *Interview* dapat dilakukan baik itu secara tatap muka langsung, *video conference* dan *telephone*. Dalam tahapan ini biasanya akan dievaluasi oleh dua hingga lebih orang untuk mengevaluasi hasil *interview* pelamar. Adapun terdapat dua jenis wawancara yang dapat dilakukan berdasarkan sifatnya :

a. *Unstructured Interview*

Yaitu proses *interview* dengan pertanyaan wawancara yang bebas dilakukan tanpa adanya pedoman tersusun secara sistematis dalam mengumpulkan data. Adapun dalam jenis wawancara ini, *interviewer* sebagai penanya mengejar poin yang dianggap menarik dari *interviewee* atas respon jawaban yang diberikannya saat wawancara berlangsung.

b. *Structured Interview*

Yaitu proses *interview* dengan setiap pelamar diberikan pertanyaan yang secara tersusun dan sistematis dalam mengumpulkan data. Sudah ada standar yang ditetapkan sebelumnya. Dalam jenis *interview* ini pertanyaan yang diberikan biasanya akan dibagi kedalam dua bagian. Pertama *situational interview* pada pertanyaan dilontarkan untuk melihat cara pelamar menanggapi suatu kondisi kerja tertentu. Kedua, *behavioral description interview* dalam menanyakan pertanyaan yang ditujukan untuk melihat perilaku karyawan dalam menanggapi pekerjaan yang dilakukannya dimasa lalu.

c. *Employee Test : Ability, Personality, Performance, Integrity and others*

Tahapan ketiga dalam proses penyaringan adalah dengan memberikan pelamar tes yang harus dilakukan karyawan setelah ia lolos pada seleksi wawancaranya. Berikut merupakan tes umum yang biasanya dilakukan kepada karyawan, yaitu :

a. *Ability test*

Merupakan tes yang digunakan untuk mengukur kemampuan fisik, stamina, mekanis kemampuan mental dan kemampuan rohani pelamar.

b. *Performance test*

Merupakan tes yang digunakan untuk mengukur kinerja pelamar terhadap bagaimana pelamar melakukan pekerjaannya.

c. *Personality test*

Merupakan tes yang mengukur kepribadian atau karyawan pelamar dari kemampuannya dalam beradaptasi, energi, bersosialisasi, kemandirian dan kebutuhan akan prestasi.

d. *Integrity test*

Merupakan test yang mengukur sikap dan pengalaman pelamar melalui kejujuran, ketekunan ketergantungan, keandalan dan nilai yang dipercaya oleh pelamar.

e. *Others test*

Merupakan tes tambahan dan lainnya jika dibutuhkan seperti tes medis, tes narkoba, tes *polygraph* yang mendeteksi kebohongan dan analisa tulisan tangan pada kepribadian.

2.5.6.2 Tipe-Tipe Selection

Adapun perusahaan dalam proses seleksinya dapat pula mengacu pada tiga tipe seleksi yaitu seleksi administrasi, seleksi tertulis dan seleksi tidak tertulis (Jimmy & Gaol, 2014) dalam membantu perusahaan memperoleh karyawan yang tepat dan berkualitas. Dengan penjelasannya masing-masing sebagai berikut :

1. Seleksi administrasi

Merupakan jenis seleksi dengan diperiksanya dokumen-dokumen maupun surat yang diminta perusahaan untuk dilampirkan oleh pelamar saat mengirimkan lamarannya, yaitu seperti :

- a) Ijazah
- b) Riwayat hidup
- c) Domisili tempat status pelamar yang bersangkutan
- d) Surat lamaran
- e) Sertifikat atas keahlian tertentu
- f) Pas foto
- g) Surat *fotocopy* atas identitas diri (KTP, KK, SIM dan sebagainya)
- h) Lampiran berisi pengalaman kerja dan identitas (nama, umur, jenis kelamin, status perkawinan dan sebagainya)
- i) Akte lahir
- j) Surat keterangan pelamar yang dinyatakan sehat dari dokter

2. Seleksi tertulis

Berhubungan dengan dua jenis tes yang pelaksanaannya harus dilakukan secara tertulis oleh pelamar dalam prosesnya. Pertama, tes kecerdasan seperti tes IQ dan logika. Kedua, tes kepribadian seperti tes gambar, DISC dan papikostik.

3. Seleksi tidak tertulis

Berhubungan dengan dua jenis tes yang pelaksanaannya tidak harus dilakukan secara tertulis oleh pelamar dalam prosesnya. Pertama merupakan wawancara yang dapat dilakukan dengan memberikan pertanyaan menyangkut respon pelamar terhadap perilaku, situasional ataupun studi kasus. Sedangkan yang kedua merupakan tes medis, yaitu tes yang mengungkapkan tingkat kesehatan pelamar melalui *medical check*.

2.5.6.3 Pengukuran dalam proses *Selection*

Terhadap tahapan proses seleksi yang dilakukan, perusahaan tentu perlu untuk memiliki pengukuran dalam menilai hasil penyaringan ataupun seleksi yang telah dilakukan. Terdapat tiga cara dalam mengukur proses penyaringan yang dilakukan (Dipboye, 2018), yaitu sebagai berikut:

1. Objective Testing

Merupakan cara mengukur dalam seleksi yang dilakukan terhadap pelamar dengan pelamar diuji berdasarkan prosedur yang relatif bebas dari campur tangan penilaian manusia. Hal ini dapat dilakukan seperti dari hasil nilai

angka numerik yang muncul sebagai pengukur kesuaian terhadap pelamar. Juga dapat dilakukan dari seberapa baik kinerja yang dilakukan pelamar pada performa kerja yang dilakukannya saat seleksi ataupun pada pekerjaan sebelumnya.

2. *Self-reports of the applicants*

Merupakan cara mengukur dalam seleksi yang dilakukan terhadap pelamar dengan penilaian dilakukan secara mandiri oleh pelamar yang diminta untuk menggambarkan dirinya pada item konstruk yang diukur. Pengukuran ini didasarkan pada bagaimana pelamar itu sendiri mendeskripsikan dirinya pada kepribadian, nilai, kemampuan dan ketertarikannya pada pekerjaan yang dilamar.

3. *Subjective judgements of an observer*

Merupakan cara mengukur dalam seleksi yang dilakukan terhadap pelamar melalui penilaian yang diberikan, dipandang dan diberikan oleh *recruiter* itu sendiri. Dimana dalam hal ini pelamar dinilai dari kinerja atau prosesnya saat melakukan proses seleksi, cara pelamar berperilaku, menjawab dan pengalaman masa lalu pelamar.