



PERENCANAAN PERSONEL DAN PEREKRUTAN

FEB 305 – MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA

RINA ANINDITA
ROJUANIAH

DAN
TIM DOSEN

PERTEMUAN 3 : ONLINE 2

PERENCANAAN PERSONEL DAN PEREKRUTAN

Tujuan yang ingin dicapai dalam sesi ini adalah :

1. Menjelaskan teknik-teknik utama yang digunakan dalam perencanaan dan peramalan pekerjaan
2. Menjelaskan dan memberi contoh akan perlunya perekrutan yang efektif
3. Menyebutkan dan mendeskripsikan sumber utama kandidat internal
4. Menyebutkan dan mendiskusikan sumber kandidat luar
5. Menjelaskan cara merekrut angkatan kerja yang beragam

PENDAHULUAN

Pada pembahasan sebelumnya, telah dibahas bahwa analisis pekerjaan berisi terkait mengidentifikasi tugas serta persyaratan manusia untuk setiap posisi dan pekerjaan di dalam perusahaan . maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja serta apabila terdapat kebutuhan akan karyawan tersebut maka melakukan perekrutan dan penyeleksian untuk pekerjaan tersebut.

Langkah yang harus dilakukan adalah :

1. Putuskan posisi apa yang perlu untuk di isi. Hal ini dilakukan melalui perencanaan dan peramalan akan kebutuhan tenaga kerja.
2. Bangun atau kelompokkan kandidat internal atau kandidat eksternal untuk posisi tersebut
3. Minta kandidat tersebut untuk melaksanakan kelengkapan administrasi, yang biasanya diawali dengan mengisi form, atau disertai dengan wawancara awal
4. Gunakan alat-alat seleksi, seperti tes, penyelidikan latar belakang, atau untuk beberapa posisi dilengkapi dengan ujian fisik yang digunakan untuk menyaring kandidat
5. Putuskan siapa yang diberi penawaran pada posisi pekerjaan, dapat meminta calon atasan langsung untuk terlibat dalam pemberian kepada kandidat

A. PERAMALAN DAN PERENCANAAN ANGKATAN KERJA

A.1 Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan angkatan kerja menurut Dessler (2017) adalah proses untuk memutuskan posisi apa dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya. Perencanaan yang dimaksud mencakup proses seluruh bagian dan level, mulai dari staf pada posisi terendah sampai dengan CEO.

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional.

Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Syarat – syarat perencanaan SDM di dalam organisasi:

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM
3. Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaanSDM
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah

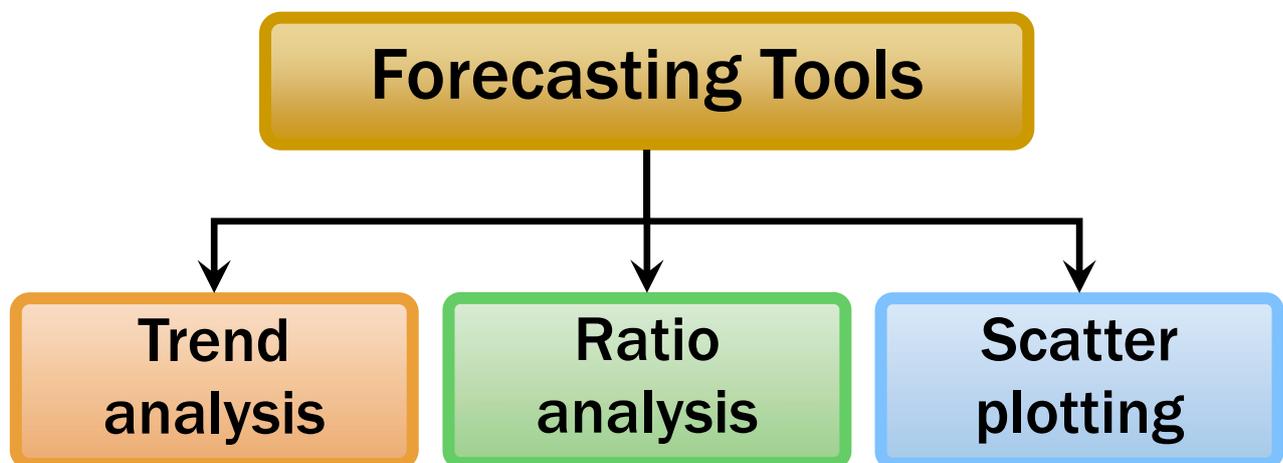
A.2 Peramalan

Peramalan (forecasting) menggunakan informasi masa lalu dan saat ini untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan.

Proyeksi untuk masa yang akan datang tentu saja ada unsur ketidaktepatan. Biasanya orang yang berpengalaman mampu meramal cukup akurat terhadap benefit organisasi dalam rencana jangka panjang. Pendekatan-pendekatan untuk meramal SDM dapat dimulai dari perkiraan terbaik dari para manajer sampai pada simulasi komputer yang rumit.

Asumsi yang sederhana mungkin cukup untuk jarak tertentu, Akan tetapi jarak yang rumit akan diperlukan untuk yang lain. Jangka waktu peramalan Peramalan SDM harus dilakukan melalui tiga tahap: perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang. Peramalan terhadap kebutuhan SDM (permintaan) Penekanan utama dari peramalan SDM saat ini adalah meramalkan kebutuhan SDM organisasi atau permintaan kebutuhan akan SDM.

Ramalan permintaan dapat berupa penilaian subjektif atau matematis. Metode meramalkan permintaan, yaitu:



Gambar 1.
Alat peramalan angkatan kerja

1. Analisis trend atau Metode penilaian terdiri dari

- a. Estimasi dapat top down atau bottom up, tetapi pada dasarnya yang berkepentingan ditanya “Berapa orang yang akan anda butuhkan tahun depan?”
- b. Rules of thumb mempercayakan pedoman umum diterapkan pada situasi khusus dalam organisasi . Contoh; pedoman “one operations managers per five reporting supervisors” membantu dan meramalkan jumlah supervisor yang dibutuhkan dalam suatu divisi. Bagaimanapun, hal ini penting untuk

menyesuaikan pedoman untuk mengetahui kebutuhan departemen yang sangat bervariasi.

- c. Teknik Delphi menggunakan input dari kelompok pakar. Opini pakar dicari dengan menggunakan kuesioner terpisah dalam situasi diramalkan. Opini pakar kemudian digabungkan dan dikembalikan kepada para pakar untuk opini tanpa nama yang kedua. Proses ini akan berlangsung beberapa pakar hingga pakar pada umumnya setuju pada satu penilaian. Sebagai contoh, pendekatan ini telah digunakan untuk meramalkan pengaruh teknologi pada Manajemen SDM dan kebutuhan perekrutan staff.
- d. Teknik kelompok Nominal, tidak seperti Delphi, membutuhkan pakar untuk bertemu secara langsung. Gagasan mereka biasanya timbul secara bebas pada saat pertama kali, didiskusikan sebagai kelompok dan kemudian disusun sebagai laporan

2. Metode Matematika, atau ratio analysis terdiri dari:

- a. Analisis Regresi Statistik membuat perbandingan statistik dari hubungan masa lampau diantara berbagai faktor. Sebagai contoh, hubungan secara statistik antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai retail mungkin berguna dalam meramalkan sejumlah karyawan yang akan dibutuhkan jika penjualan retail meningkat 30 %.
- b. Metode Simulasi merupakan gambaran situasi nyata dalam bentuk abstrak sebagai contoh, model ekonometri meramalkan pertumbuhan dalam pemakaian software akan mengarahkan dalam meramalkan kebutuhan pengembangan software
- c. Rasio Produktivitas menghitung rata-rata jumlah unit yang diproduksi per karyawan. Rata-rata ini diaplikasikan untuk ramalan penjualan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, sebagai contoh, suatu perusahaan dapat meramalkan jumlah penjualan representative menggunakan rasio ini
- d. Rasio jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat digunakan untuk meramalkan tenaga kerja tak langsung. Sebagai contoh, jika perusahaan biasanya menggunakan satu orang klerikal untuk 25 tenaga kerja produksi, yang rasio dapat digunakan untuk membantu estimasi untuk tenaga klerikal.

B. PEREKRUTAN

Yang dimaksud dengan perekrutan adalah menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka dari pemberi kerja.

Sumber perekrutan ada dua :

1. Sumber Kandidat Internal
2. Sumber Kandidat Eksternal

Sumber Kandidat Internal

Mengisi posisi lowong dengan kandidat dari dalam mempunyai beberapa keuntungan. Pertama, tidak perlu memberikan masa orientasi yang sangat mendetail kepada orang dalam, karena sudah cukup lama mengenal perusahaan. Kedua, karyawan mungkin sudah terbukti berkomitmen terhadap perusahaan, ketiga, biasanya dengan memberikan promosi kepada karyawan tersebut, telah meningkatkan moral dan ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi.

Cara mengisi kandidat internal



Gambar 2.
Teknik mengisi kandidat dari dalam perusahaan

Namun bukan berarti kandidat dari dalam tidak memiliki kelemahan, karena kandidat dari dalam bisa menjadi senjata makan tuan, karena kadang kala bisa menjadi pertentangan di dalam organisasi.

Cara lain menggunakan kandidat dari dalam adalah dengan mempekerjakan kembali karyawan yang sebelumnya telah keluar dari pekerjaan. Namun hal ini sering kali timbul pro dan kontra. Baik dari sisi perusahaan maupun dari kandidat tersebut.

Adapun kebaikan dan kelemahan sumber internal adalah sebagai berikut :

- Kebaikan-kebaikan sumber internal
 - Meningkatkan moral kerja & kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.
 - Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
 - Biaya perekrutan relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan.
 - Waktu perekrutan relatif singkat.
 - Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi.
 - Kestabilan karyawan semakin baik.

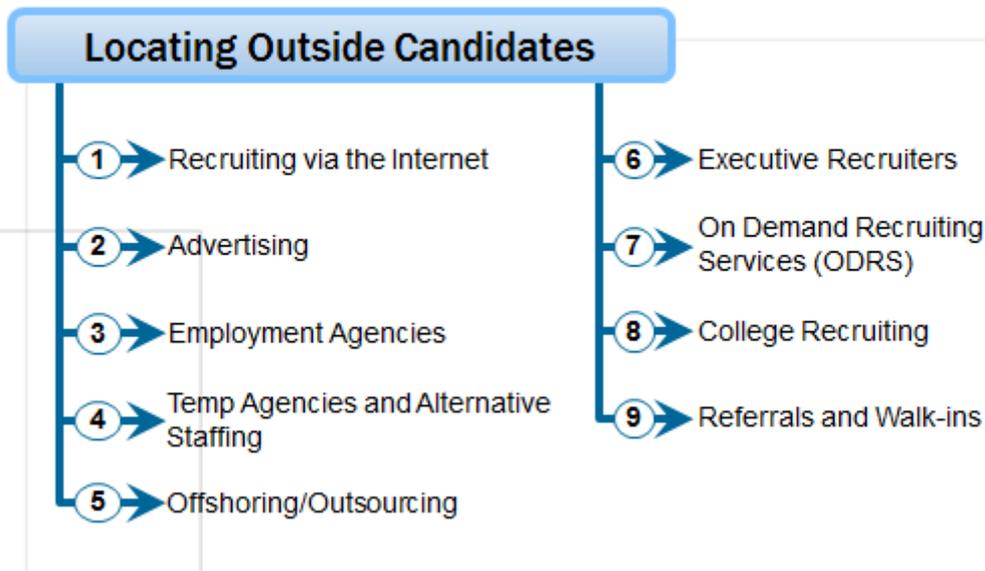
- Kelemahan-kelemahan sumber internal
 - Kewibawaan karyawan yang dipromosikan itu kurang.
 - Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan.

Sumber kandidat Eksternal

Apabila perusahaan menginginkan kandidat dari luar organisasi , maka banyak hal yang bisa dilakukan, misalnya :

1. Perekrutan informal dari pasar tenaga kerja tersembunyi
2. Merekrut via internet, melalui situs perusahaan tersebut sendiri
3. Melalui sosial media, seperti facebook atau LinkedIn
4. Melalui periklanan, seperti media iklan cetak, radio maupun periklanan online
5. Melalui agensi pekerjaan

Outside Sources of Candidates

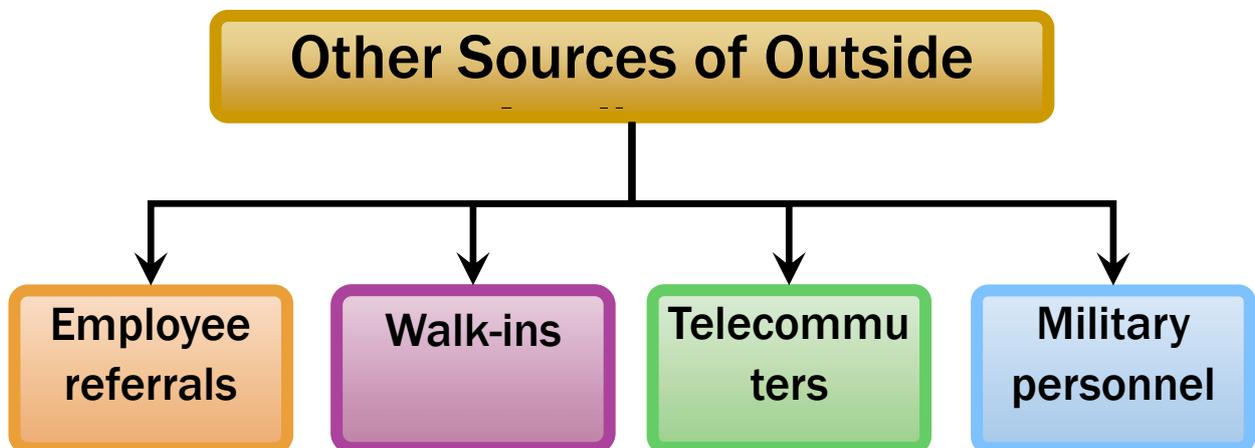


Gambar 3
Teknik mendapatkan Kandidat Eksternal

Adapun kebaikan dan kelemahan sumber eksternal adalah sebagai berikut :

- Kebaikan-kebaikan sumber eksternal
 - Kewibawaan pejabat relatif baik.
 - Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.
- Kelemahan-kelemahan sumber eksternal
 - Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
 - Biaya perekrutan besar, karena iklan dan seleksi.
 - Waktu perekrutan relatif lama.
 - Orientasi dan induksi harus dilakukan.
 - Turnover cenderung akan meningkat.
 - Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui

Disamping dari kandidat internal maupun eksternal, cara lain untuk mendapatkan kandidat tenaga kerja bagi perusahaan, adalah dengan cara :



Gambar 4

Teknik lain mendapatkan kandidat

ALTERNATIF CARA MENDAPATKAN KANDIDAT UNTUK SATU POSISI ATAU PENGGUNAAN STAF ALTERNATIF

Offshoring dan Outsourcing

Outsourcing adalah meminta vendor dari luarr untuk menuplai layanan yang sebelumnya dilakukan oeh karyawan perusahaan sendiri di dalam perusahaan. Sedangkan offshoring adalah meminta vendor dari luar negeri untuk menyuplai layanan atau tenaga kerja ke dalam perusahaan.

Perekrutan Eksekutif

Perekrut eksekutif merupakan agensi pekerjaan khusus yang digunakan pemberi kerja untuk mencari bakat manajemen puncak untunk mereka. Seperti misal head hunter, namun headhunter khusus untuk posisi eksekutif.

Namun isu terkait dengan offshoring dan outsourcing tidak dapat dihindari, terlihat pada gambar di bawah ini :



TAHAPAN PROSES REKRUTMEN

Proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan. Di bawah ini adalah langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi:

1. Mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan.

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidnag pkerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang

lowong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut.

2. Mencari informasi jabatan melalui analisa jabatan

Untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui kekaburan-kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya.

3. Jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari.

Dua alternative untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, apabila kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan maka perlu dipertimbangan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan.

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, *employee referrals*, *walk-ins & write-ins*, Depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi saat itu.

Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode perekrutan calon karyawan baru terbagi atas :

➤ Metode Tertutup

Metode tertutup yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk menjadi relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

➤ Metode Terbuka

Metode terbuka adalah dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan banyak lamaran yang akan masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified menjadi lebih besar.

5. Memanggil kandidat-kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan

Mengumpulkan berkas-berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi

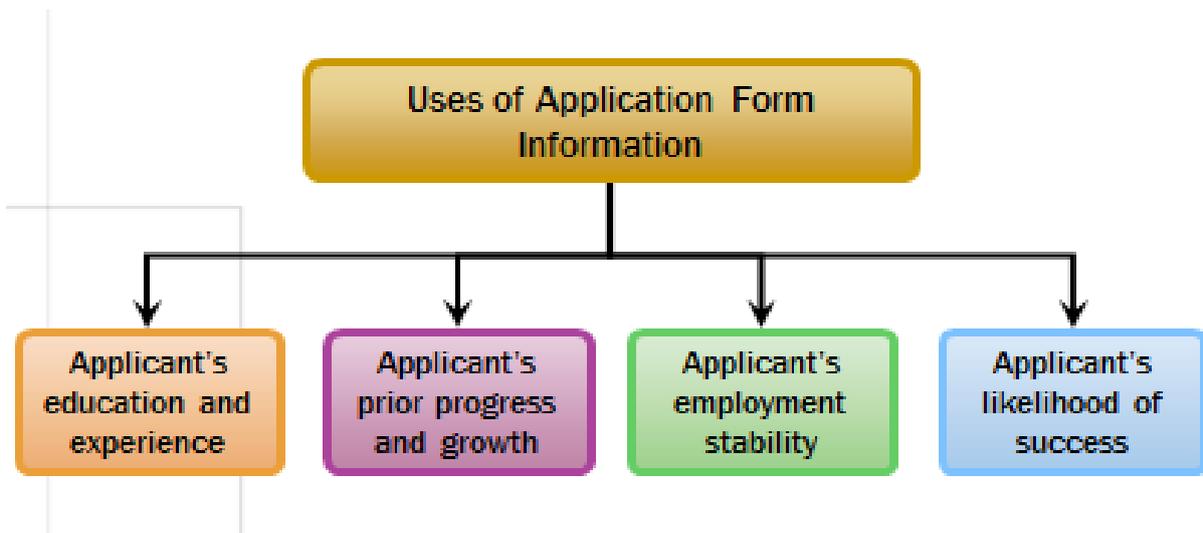
6. Menyaring / menyeleksi kandidat.

Prosedur seleksi perlu dilakukan jika:

- 1) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang;
- 2) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh perusahaan.

Hal terpenting untuk diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat. Pemilihan suatu teknik/metode sebagai *predictor* dalam prosedur seleksi sangat tergantung pada: ciri-ciri pekerjaan, validitas dan reliabilitas metode, persentase calon yang terseleksi, dan biaya penggunaan teknik tertentu.

Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian, test fisik/fisiologis, test simulasi pekerjaan dan *assessment center*.



Gambar 5

Menggunakan Form Aplikasi

7. Membuat penawaran kerja.

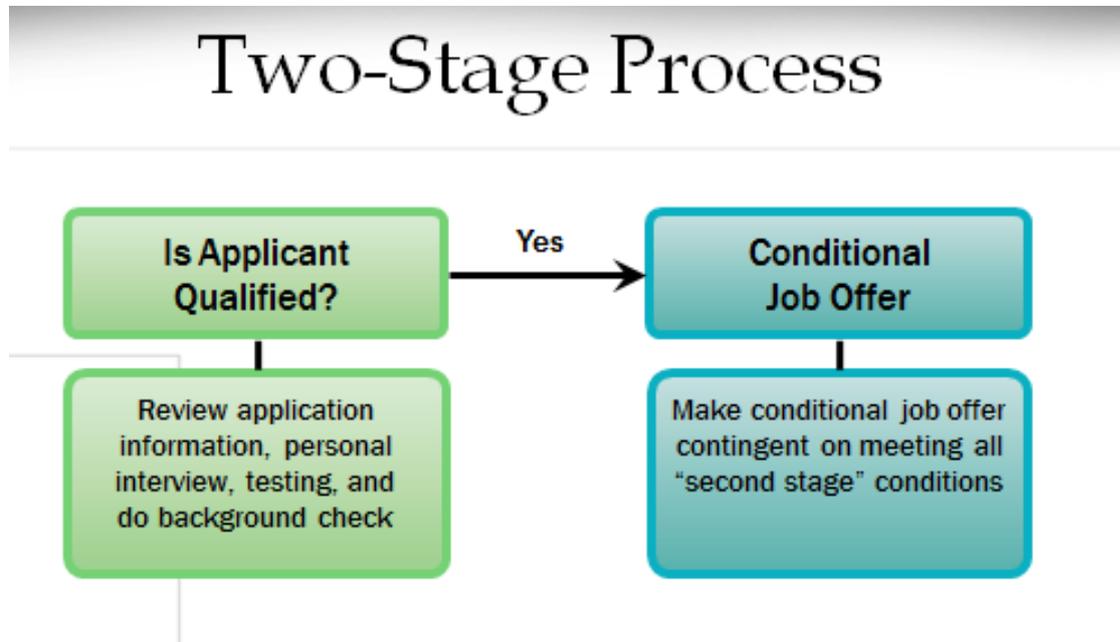
Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, maka selanjutnya perlu dipersiapkan penawaran kerja. Termasuk disini adalah mempersiapkan perjanjian kerja (KKB), memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal tak terduga.

8. Mulai bekerja.

Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Pada saat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai, hal ini

sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.

Apabila proses rekrutmen tersebut diringkas, maka akan terlihat seperti pada bagan di bawah ini :



Gambar 6
Ringkasan Proses Rekrutmen dalam Organisasi

Kendala-Kendala Dalam Proses Rekrutmen

Agar proses perekrutan berhasil maka perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari "organisasi, pelaksana perekrutan dan lingkungan eksternal". Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi pada umumnya kendala-kendala itu adalah:

1. Kebijakan-kebijaksanaan organisasi

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama atas berhasil atau tidaknya perekrutan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi perekrutan itu adalah:

- Kebijakan Kompensasi dan Kesejahteraan.

Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil maka pelamar yang serius akan semakin banyak, tetapi sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah maka pelamar menjadi sedikit.

➤ Kebijakan Promosi

Apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak, tetapi sebaliknya jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas maka pelamar akan menjadi sedikit. Promosi merupakan idaman setiap karyawan, karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan bertambah besar.

➤ Kebijakan Status Karyawan

Jika status karyawan menjadi karyawan tetap/full-time maka pelamar semakin banyak, tetapi jika status karyawannya honorer/harian/part-time maka pelamar akan semakin sedikit.

➤ Kebijakan Sumber Tenaga Kerja

Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja local maka pelamar yang serius akan sedikit, tetapi sebaliknya bila tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh Nusantara, maka pelamar akan semakin banyak.

2. Persyaratan-persyaratan jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar akan menjadi sedikit, sebaliknya jika jumlah persyaratannya sedikit maka pelamarnya akan semakin banyak.

3. Metode pelaksanaan perekrutan

Semakin terbuka perekrutan maka pelamarnya akan semakin banyak, sebaliknya apabila perekrutannya semakin tertutup maka pelamarnya semakin sedikit.

4. Kondisi pasar tenaga kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja maka akan semakin banyak pula pelamar yang serius. Tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamarnya juga menjadi sedikit.

5. Soliditas perusahaan

Soliditas perusahaan dapat diartikan sebagai besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misal; besarnya perusahaan tersebut. Jika soliditas perusahaan besar maka pelamar akan semakin banyak. Sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamarnya akan semakin sedikit.

6. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingannya juga banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, maka pelamarnya akan semakin banyak.