

Perencanaan Personil dan Perekrutan

Kelompok 3 / I

Nama :

- 1. Intan Ramadhani (105030207111081)**
- 2. Fitri Khaula Hatsari (105030202111002)**
- 3. Heidy Arrvida Lasta (105030200111005)**
- 4. Siti Ngaisah (105030200111148)**



Universitas Brawijaya

Fakultas Ilmu Administrasi

Administrasi Bisnis

2012

A. Merencanakan dan Memprediksi Pekerjaan

Merencanakan pekerjaan adalah sebuah bagian integral dari strategi perusahaan dan proses perencanaan SDM.

Merencanakan pekerjaan atau personil adalah proses menentukan posisi apa yang harus diisi dalam perusahaan, dan bagaimanamengisinya.

Setiap pilihan akan menghasilkan rencana SDM-nya sendiri. Karyawan yang ada mungkin membutuhkan pelatihan, pengembangan, dan bimbingan sebelum mereka siap untuk mengisi pekerjaan baru. Mencari membutuhkan ketentuan perekrutan apa yang harus digunakan.

1. Meramalkan Kebutuhan Pribadi

Rencana mengisi staf mencerminkan:

- a) Rotasi yang diproyeksikan (sebagai hasil dari pengunduran diri atau pemberhentian)
- b) Mutu dan ketrampilan karyawan (yang berkaitan dengan kebutuhan yang berubah dan organisasi)
- c) Keputusan strategis untuk meningkatkan mutu produk dan jasa atau memasuki pasar baru
- d) Teknologi dan perubahan lainnya yang menghasilkan meningkatnya produktivitas
- e) Sumber keuangan yang tersedia untuk divisi

Metode untuk memprediksikan kebutuhan pekerjaan :

a) Analisis Tren

Analisis tren adalah studi kebutuhan pekerjaan masa lalu selama suatu periode tahun itu untuk memprediksikan kebutuhan masa depan. Tujuannya adalah untuk mengetahui tren yang bisa berlanjut ke masa depan. Analisis tren bisa memberikan perkiraan awal, tetapi level pekerjaan jarang hanya yang tergantung pada ukuran waktu. Faktor lainnya (seperti perubahan dalam volume penjualan dan produktivitas) juga mempengaruhi kebutuhan pengisian staf.

b) Analisis Rasio

Analisis rasio adalah teknik prediksi untuk menentukan kebutuhan staf masa depan dengan menggunakan rasio, misalnya, volume penjualan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Membuat ramalan berdasarkan rasio di antaranya :

- Faktor penyebab (seperti volume penjualan)
- Jumlah karyawan yang dibutuhkan (misalnya, jumlah tenaga penjualan)

Seperti analisis tren, analisis rasio berasumsi bahwa produktivitas dianggap misalnya, setiap penjualan tidak bisa dimotivasi untuk menghasilkan lebih dari 500.000 dolar dalam penjualan. Bila produktivitas penjualan meningkat atau menurun, rasio penjualan untuk para penjualan akan berubah. Pendekatan berdasarkan rasio historis kemudian tidak akurat lagi.

c) Gambar Penyebaran

Memperlihatkan secara grafis bagaimana dua variabel seperti ukuran aktivitas bisnis dan level penyusunan staf perusahaan yang berhubungan.

Sebagai contoh asumsikan rumah sakit yang memiliki 500 tempat tidur diharapkan untuk meluas hingga 1200 tempat tidur selama 5 tahun ke depan. Direktur perawatan dan direktur sumber daya manusia ingin memprediksi kebutuhan untuk juru rawat yang terdaftar. Direktur sumber daya manusia memutuskan untuk menentukan hubungan antara ukuran rumah sakit (dalam konteks jumlah tempat tidur) dan jumlah juru rawat yang dibutuhkan. Ia menelpon lima rumah sakit dari berbagai ukuran dan mendapatkan angka sebagai berikut:

Ukuran Rumah Sakit (jumlah tempat tidur)	Jumlah Juru Rawat Terdaftar
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

d) Menggunakan Komputer untuk Memprediksi Kebutuhan Personil

Prediksi computer adalah penentuan kebutuhan dengan software staf masa depan dengan memproyeksikan penjualan, volume, produksi, dan personil yang dibutuhkan untuk mempertahankan volume output.

Para pengusaha juga menggunakan software untuk meramalkan kebutuhan personil. Data yang bisa dibutuhkan termasuk jam kerja langsung yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit produk (ukuran produktivitas), dan tiga proyeksi penjualan minimum, maksimum, dan kemungkinan untuk lini produk yang dibahas. Berdasarkan data ini, software tersebut akan menghasilkan angka rata – rata level staf yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan produk, seperti juga prediksi computer yang terpisah untuk tenaga kerja langsung, staf tidak langsung, dan staf yang member contoh.

e) Penilaian Manajerial

Metode prediksi apapun yang digunakan, penilaian manajerial akan memainkan peran besar. Sangatlah jarang tren historis, rasio, atau hubungan sederhana akan tetap tidakberubah di masa depan. Harus memodifikasi prediksi berdasarkan pada factor seperti pengganti karyawan yang diproyeksikan atau keinginan untuk memasuki pasar baru yang menjadi penting.

2. Memprediksi Pasokan Tenaga Kerja dari Dalam

Tugas utamanya adalah menentukan karyawan yang mana yang bisa memenuhi syarat untuk lowongan yang diproyeksikan itu. Untuk hal ini, harus mengetahui beberapa keterampilan karyawan sebagai kualifikasi mereka saat ini.

a) Sistem Manual dan Bagan Pengganti

Para manajer menggunakan beberapa perangkat manual sederhana untuk menelusuri kualifikasi karyawan. Persediaan personil dan catatan perkembangan seperti memberi informasi tentang kualifikasi atas setiap karyawan. Informasi itu termasuk pendidikan, kursus yang disponsori perusahaan yang pernah diambil, karier dan minat perkembangan, bahasa dan keterampilan.

Bagian pengganti personil adalah catatan perusahaan yang memperlihatkan prestasi dan kemampuan tenaga kerja dari dalam untuk dipromosikan pada promosi yang lebih penting. Mereka memperlihatkan prestasi dan kemampuan promosi sebagai potensi pengganti untuk setiap posisi. Sebagai alternatif, bisa mengembangkan kartu pengganti posisi.

b) Sistem Informasi Terkomputerisasi

Umumnya perusahaan tidak menelusuri kualifikasi ratusan atau ribuan karyawan secara manual. Kebanyakan perusahaan mengkomputerisasikan data informasinya, dengan menggunakan beragam sistem software.

Pada sebagian sistem ini, karyawan dan departemen SDM memasukkan informasi tentang latar belakang karyawan, pengalaman, dan keterampilan, seringkali dengan menggunakan internet perusahaan. Saat seorang manajer membutuhkan tenaga untuk satu posisi, manajer itu menjelaskan posisi tersebut. Setelah memindai database tenaga kerja, sistem itu akan menghasilkan sebuah tenaga kerja yang memenuhi syarat.

Dengan keterampilan yang terkomputerisasi seperti demikian bisa termasuk:

- a. *Kode Pengalaman Kerja* adalah sebuah daftar jabatan pengalaman kerja, atau kode yang menjelaskan pekerjaan seseorang di dalam perusahaan.
- b. *Pengetahuan Produk* adalah level pemahaman karyawan tentang lini produk atau jasa.
- c. *Pengalaman Industri* adalah pengalaman industri seseorang, karena untuk beberapa posisi, pekerjaan dalam industri yang terkait sangatlah berguna.
- d. *Pendidikan Formal* adalah setiap institusi pendidikan tingkat kedua, bidang studi, gelar yang didapat, dan tahun lulus.
- e. *Kursus Pelatihan* adalah kursus yang diambil atau dilakukan oleh karyawan, termasuk kursus yang diselenggarakan oleh perusahaan dari luar seperti Asosiasi Manajemen Amerika.
- f. *Keterampilan Berbahasa Asing* adalah bahasa apa, derajat kefasihan, lisan, dan tertulis.
- g. *Batasan Relokasi* adalah keinginan karyawan untuk direlokasikan dan lokasi yang diinginkannya.
- h. *Minat Karir* adalah kode pengalaman kerja untuk menunjukkan apa yang ingin dikerjakan karyawan untuk di masa depan.

- i. *Penilaian Prestasi* adalah diperbaharui secara periodik, bersama dengan ringkasan kelebihan dan kekurangan karyawan.
- j. *Keterampilan* seperti merancang interface grafis, juag level ketrampilan.

c) **Masalah Privasi**

Beberapa alasan membuat makin pentingnya pengamanan data dalam bank data personil perusahaan. Pertama, ada banyak informasi karyawan dalam banyak data yang demikian. Kedua, akses internet atau intranet dan perubahan lain makin memudahkan mengakses data.

Tidaklah mudah untuk mengimbangi hak hukum pengusaha untuk membuat informasi yang dibutuhkan di dalam perusahaan dengan hak privasi karyawan. Satu pendekatan adalah dengan menggunakan matriks akses yang digabungkan dengan banyak manajemen database. Matriks ini mendefinisikan hak pemakai hingga beragam jenis akses/ hanya elemen – elemen database. Sehingga sistem bisa mengotorisasi karyawan bagian akunting untuk membaca informasi seperti alamat karyawan, nomor telepon, nomor Jaminan Sosial, dan status pensiunan. Direktur SDM, di sisi lain, bisa membaca dan menuliskan semua item.

3. Meramalkan Pasokan Tenaga Kerja dari Luar

Fokus pada usaha untuk mengantisipasi tersedianya calon tenaga kerja dari luar. Hal ini melibatkan beberapa aktivitas. Makin rendah taraf pengangguran, akan makin sulit untuk merekrut personil.

Rencana meramalkan tersedianya tenaga kerja untuk pekerjaan potensial dalam pekerjaan spesifik seperti juru rawat, programer komputer, atau guru. Beberapa banyak pekerjaan begitu banyak permintaan sehingga tetap ada meminta meskipun saat ekonomi lesu. Pekerjaan yang permintaannya tinggi tidak selalu berasal dari teknologi tinggi.

B. Perekrutan yang Efektif

Perekrutan yang efektif menjadi semakin penting saat ini, karena beberapa alasan. Pertama, perekrutan cenderung pasang surut sepadan dengan keadaan ekonomi dan level pengangguran. Tingkat rata – rata yang tinggi untuk beberapa pekerjaan adalah masalah lainnya. Semakin berkembangnya teknologi maka, semakin tinggi kebutuhan modal manusia yang terampil dalam bidang tersebut dan akhirnya kumpulan pelamar akan semakin besar.

Karenanya perekrutan yang agresif sering kali diberi nama “ mi rebus pekerja adalah permainan yang adil”. Beberapa perekrut bahkan memiliki jargon sendiri. Mereka memikat pekerja untuk menjauhi perusahaahn yang berteknologi tinggi lainnya.

1. Piramida Hasil Perekrutan

Piramida hasil perekrutan adalah hasil aritmatika antara calon jadi dan yang diundang dalam perekrutan, yang diundang untuk wawancara dan penawaran yang dibuat dengan penawaran yang diterima.

Beberapa pengusaha menggunakan piramida hasil perekrutan untuk menghitung jumlah pelamar yang harus mereka hasilkan untuk menjadi karyawan baru yang dibutuhkan.

2. Kerjasama Lini dan Staf

Manajer SDM yang merekrut untuk sebuah lowongan pekerjaan jarang sekali menjadi orang yang bertanggung jawab untuk mengawasi prestasi orang tersebut. Karenanya orang itu harus mengetahui dengan pasti apa yang diminta pekerjaan tersebut, dan ini berarti berbicara dengan penyelia yang terlibat.

C. Sumber Kandidat dari Dalam

Keuntungan :

Sebenarnya tidak ada penggantian untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seorang calon. Karenanya seringkali lebih aman untuk mempromosikan karyawan dari dalam, karena Anda mungkin tidak bisa memiliki pandangan yang lebih akurat tentang ketrampilan seseorang dari luar. Calon dari dalam juga mungkin lebih berkomitmen kepada perusahaan. Semangat juang bisa muncul, hingga cakupan dimana karyawan melihat promosi sebagai penghargaan untuk kesetiaan dan kompetisi. Membutuhkan sedikit orientasi dan pelatihan daripada kandidat dari luar.

Kekurangan :

Karyawan yang melamar untuk pekerjaan dan tidak mendapatkannya, kemungkinan akan menjadi tidak puas, maka sangatlah penting untuk memberitahu pelamar yang tidak berhasil tentang mengapa mereka ditolak dan tindakan perbaikan seperti apa yang bisa diambil agar lebih berhasil dimasa depan.

1. Menemukan Kandidat Internal

Agar efektif, maka promosi dari dalam membutuhkan publikasi pekerjaan, catatan personil dan data bank ketrampilan.

Publikasi pekerjaan berarti mempublikasikan pekerjaan yang lowong kepada karyawan (mamasang pengumuman pada papan buletin atau internet) dan menyebutkan atribut pekerjaan (seperti kualifikasi, penyelia, jadwal kerja dan tingkat gaji). Namun seringkali perusahaan tidak mempromosikan pekerjaan penyeliaan manajemen lebih suka untuk memilih calon penyelia berdasarkan hal-hal seperti rekomendasi penyelia, hasil penilaian dan pengujian.

Catatan personil (termasuk formulir aplikasi) bisa mengungkapkan karyawan yang bekerja dengan level pendidikan atau ketrampilan sesuai, serta mengungkapkan orang yang memiliki potensi untuk pelatihan lebih lanjut atau yang telah memiliki latar belakang yang tepat untuk pekerjaan itu. Beberapa perusahaan juga mengembangkan **bank data ketrampilan** yang berisi daftar karyawan yang ada sekarang dengan ketrampilan yang khusus.

2. Mempekerjakan Karyawan Kedua Kalinya

Sisi baik mempekerjakan kembali mantan karyawan yaitu mantan karyawan adalah kuantitas yang telah dikenal, dan telah mengenal budaya, gaya dan cara perusahaan

melakukan berbagai hal. Sedang disisi lain, karyawan yang telah keluar mungkin kembali dengan perilaku yang kurang positif. Selain itu, dengan mempekerjakan mantan karyawan pada posisi yang lebih baik dari sebelumnya akan memberi inspirasi kepada karyawan yang ada sekarang bahwa cara terbaik untuk maju adalah dengan meninggalkan perusahaan.

Akan tetapi masih ada beberapa cara untuk mengurangi kesempatan reaksi yang merugikan. Misalnya, saat karyawan yang dipekerjakan kembali pada pekerjaan yang dulu dilakukan, maka berikan penghargaan sesuai perhitungan pelayanan yang telah mereka kumpulkan sebelum keluar. hal ini mungkin memberikan dampak positif seperti terisinya waktu libur, serta meningkatkan semangat juang. Sebagai tambahan, tanyakan tentang apa yang mereka lakukan selama diberhentikan dan bagaimana perasaannya kembali bekerja di perusahaan.

3. Perencanaan Pengganti

Perencanaan penggantian biasanya meliputi aktivitas seperti :

- Memproyeksikan kebutuhan manajer dan profesional untuk level, fungsi dan ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan
- Mengaudit bakat eksekutif yang ada sekarang untuk memproyeksikan kemungkinan tenaga potensial di masa depan yang bersumber dari dalam
- Merencanakan jalur karir seseorang berdasarkan pada perkiraan obyektif kebutuhan masa depan dan perkiraan potensi
- Konseling karir dalam konteks kebutuhan perusahaan di masa depan, juga kebutuhan perorangan
- Promosi yang dipercepat sesuai dengan perkembangan yang ditargetkan terhadap kebutuhan masa depan bisnis itu
- Pelatihan dan perkembangan yang terkait dengan prestasi untuk menyiapkan peran seseorang di masa depan dan juga tanggung jawabnya sekarang
- Perekrutan strategis yang terencana untuk mengisi kebutuhan jangka pendek dan menyiapkan orang untuk memenuhi kebutuhan masa depan
- Mengisi posisi itu melalui perekrutan, promosi dari dalam dan seterusnya.

D. Calon Karyawan yang Bersumber dari Luar

Sumber-sumber yang digunakan perusahaan untuk menemukan calon karyawan dari luar, antara lain :

1. Periklanan

Agar berhasil dalam menggunakan iklan lowongan, pengusaha harus menekankan hal-hal berikut :

Media periklanan. Seleksi dari media terbaik, bisa koran lokal, Wall Street Journal, TV atau internet (tergantung pada posisi yang ingin direkrut). Sebagai contoh, harian lokal biasanya merupakan sumber terbaik untuk lowongan kerah biru, karyawan klerikal dan karyawan administratif level rendah. Untuk karyawan khusus, Anda bisa memasang iklan dalam jurnal perdagangan dan profesional seperti American Psychologist (jurnal psikologi), Sales Manajemen (jurnal penjualan), Chemical Engineering (jurnal kimia) atau dalam publikasi seperti American Banker (majalah perbankan), Hospital Administration (majalah tentang rumah sakit) dan bisa juga dari koran-koran. Kelemahan dari jenis iklan pada koran perdagangan adalah waktu terbitnya yang lama dari yang biasanya dibutuhkan, sehingga banyak yang menambahkan publikasinya melalui situs Web online.

Membuat iklan. Pembuat iklan yang berpengalaman menggunakan desain empat point yang disebut AIDA (attention/perhatian, interest/minat, desire/keinginan, action/tindakan) untuk membuat iklan.

Berusaha kreatif. Saat ini, iklan perekrutan menjual citra perusahaan, mempromosikan keuntungannya dan seringkali lebih mirip dengan iklan produk daripada iklan untuk pekerjaan. Iklan harus terlihat profesional, serta lebih teliti dalam peletakkannya. Misalnya, suatu lowongan pada toko alat olahraga yang memasang iklannya pada kolom olahrag, bukan kolom lowongan pekerjaan.

2. Agen-agen Pekerjaan

Ada tiga jenis agen pekerjaan :

a. Agen Publik dan Nonprofit.

Setiap negara bagian memiliki agen pelayanan pekerjaan yang dijalankan oleh publik dan negara bagian. Departemen Tenaga Kerja A.S. mendukung agen ini, sebagian melalui bantuan dan juga bantuan lain seperti bank data tenaga kerja yang terkomputerisasi di seluruh negara. The National Job Bank para konselornya yang berada dalam satu negara bagian di wilayah itu saja, tetapi di wilayah lainnya juga. Disamping hanya mengisi lowongan pekerjaan, misalnya para konselor akan mengunjungi lokasi kerja pengusaha itu, meninjau persyaratan pekerjaan pekerjaan pengusaha, bahkan membantu pengusaha membuat deskripsi pekerjaan.

b. Agen Swasta.

Merupakan sumber penting personil klerikal, kerah putih dan manajerial. Mereka mengenakan upah/fee (yang ditetapkan oleh hukum negara bagian dan di kantor-kantor mereka) untuk setiap pelamar yang mereka tempatkan.

Alasan mengapa harus beralih kepada agensi :

- Perusahaan Anda tidak memiliki divisi SDM sendiri dan tidak mampu untuk melakukan perekrutan dan penyaringan
- Perusahaan Anda di masa lalu mengalami kesulitan untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat
- Anda harus mengisi sebuah lowongan tertentu dengan cepat
- Dirasakan ada kebuuhan untuk menarik sejumlah pelamar minoritas atau wanita
- Anda ingin merekrut orang-orang yang saat ini telah bekerja, yang mungkin merasa lebih nyaman berhadapan dengan agen daripada dengan perusahaan
- Anda ingin memotong waktu yang Anda berikan untuk wawancara.

Pengujian dan penyaringan yang tidak tepat oleh agen pekerjaan bisa menghalangi pelamar yang potensial untuk berhasil masuk sebagai pelamar. Untuk menghindarinya, maka para ahli menyarankan hal berikut :

- Berikan gambaran pekerjaan yang akurat dan lengkap kepada agen
- Ujian, aplikasi kosong, dan wawancara harus merupakan bagian dari proses seleksi dari agen
- Secara periodik meninjau data calon karyawan yang diterima atau ditolak perusahaan Anda dan oleh agen itu
- Bila layak, kembangkanlah hubungan jangka panjang dengan satu atau dua agen
- Seleksilah agen tersebut.

3. Agen Temporer dan Penyusunan Staf Alternatif

Pengusaha seringkali menambah tenaga dari pekerja borongan secara permanen atau secara temporer, seringkali juga melalui agen pekerjaan dalam bentuk bantuan temporer. Mereka dikenal sebagai pekerja paruh waktu atau pekerja untuk waktu tertentu, tenaga kerja borongan jumlahnya besar dan berkembang.

Keuntungan dan Biaya. Penyusunan staf borongan muncul karena beberapa alasan. Secara historis, tentu saja pengusaha selalu menggunakan pekerja temporer untuk

menggantikan karyawan permanen yang tidak masuk kerja karena sakit atau sedang berlibur.

4. Pedoman untuk keberhasilan

Untuk membuat hubungan pekerjaan yang sebaik mungkin, seseorang yang merekrut pekerja temporer harus memahami perhatian utama para karyawan ini. Dalam sebuah survei, muncul enam perhatian kunci. Para pekerja temporer mengatakan mereka telah :

- a. Diperlakukan oleh pengusaha dengan cara tidak manusiawi, tidak akrab dan tidak menghargai
- b. Tidak aman pada pekerjaan mereka dan pesimis terhadap masa depan
- c. Khawatir tentang kekurangan asuransi dan pembayaran pensiun
- d. Rancu dalam penugasan pekerjaan, khususnya tentang apakah penugasan temporer akan menjadi pekerjaan tetap
- e. Pengangguran terselubung, khususnya mereka yang berusaha untuk kembalike pasar tenaga kerja sebagai pekerja tetap
- f. Secara umum marah terhadap dunia usaha dan nilai-nilainya, para partisipan peneliti berulang kali mengungkapkan perasaan seperti orang asing dan kekecewaan.

Berikut ini beberapa pedomannya :

- a. Menyediakan informasi yang jujur, baik kepada agensi temporer dan pekerja temporer tentang lamanya penugasan pekerjaan itu.
- b. Terapkan kebijakan personal yang memastikan perlakuan yang adil, tidak diskriminatif kepada pekerja temporer, seperti yang Anda lakukan untuk karyawan tetap .
- c. Gunakanlah kontraktor independen (orang yang bekerja untuk dirinya sendiri, bukan untuk perusahaan) dan karyawan paruh-waktu permanen untuk mengimbangi tenaga kerja agen temporer yang konvensional. Orang-orang ini mungkin jadi lebih terbiasa dengan prosedur perusahaan dan lebih berkomitmen dengan sarannya daripada para pekerja temporer.
- d. Sebelum mempekerjakan pekerja temporer, perhatikan dampak potensial mereka terhadap karyawan tetap. Sebagai contoh, eksploitasi atau perlakuan yang terlihat atas pekerja borongan bisa memiliki efek korosif terhadap semangat juang pekerja permanen.
- e. Sediakan pelatihan dan orientasi yang diperlukan.

- f. Jangan menggunakan klasifikasi seperti kontraktor independen untuk menghindari membayar pajak yang sebenarnya merupakan hak dari karyawan temporer (biasa).

Bekerja dengan agensi temporer juga membutuhkan perhatian khusus, pastikan kebijakan dan prosedur dasarnya berada di tempatnya, termasuk :

- Pembuatan faktur. Buatlah salinan contoh dari faktur agen itu, pastikan hal itu sesuai dengan kebutuhan perusahaan Anda.
- Kartu Absen. Bagi karyawan temporer, kartu absen bukan hanya sebagai verifikasi jam kerja. Ketika penyelia pekerja menandatangani kartu absen, biasanya hal ini menjadi kesepakatan untuk pembayaran agen itu.
- Kebijakan temporer menjadi permanen.
- Perekrutan dan keuntungan untuk karyawan temporer.
- Aturan berpakaian.
- Pernyataan kesempatan kerja yang sama. Dapatkan dokumen dari agensi yang menyatakan bahwa tidak akan ada diskriminasi saat mengisi pesanan pekerjaan temporer.
- Informasi deskripsi pekerjaan. Buatlah prosedur di mana Anda memastikan agen itu memahami pekerjaan yang harus diisi dan jenis orangnya, dalam konteks ketrampilan dan seterusnya.

5. Penyusunan staf alternatif

Karyawan temporer adalah contoh dari apa yang disebut para profesional SDM dengan penyusunan staf alternatif, penggunaan sumber-sumber perekrutan yang tidak tradisional. Pengaturan penyusunan staf alternatif lainnya termasuk karyawan temporer (orang yang dipekerjakan langsung oleh perusahaan, tetapi atas dasar waktu jangka pendek yang jelas) dan mengontrak karyawan teknis (pekerja yang sangat terampil seperti insinyur yang dipasok untuk proyek jangka panjang di bawah kontrak dari sebuah perusahaan pelayanan teknis dari luar).

6. Perekrut Eksekutif (perburuan/pemburu)

Perekrut eksklusif adalah agensi pekerjaan khusus yang dipertahankan oleh pengusaha untuk mencari bakat manajemen puncak untuk klien mereka. Dua tren yang sekarang berlaku, teknologi dan spesialisasi mengubah bisnis pencarian eksekutif. Perusahaan besar biasanya membutuhkan waktu hingga tujuh bulan untuk menyelesaikan sebuah pencarian besar. Sebagian besar waktu tersebut dihabiskan oleh pemburu dan peneliti yang mencari daftar panjang calon karyawan. Karena butuh waktu yang tidak sedikit, maka kebanyakan perusahaan perekrutan membuat database terkomputerisasi yang berhubungan dengan internet.

Pedoman dalam memilih perekrut :

- a. Pastikan perusahaan itu mampu melakukan pencarian yang menyeluruh.
- b. Bertemu langsung dengan orang yang akan menangani pekerjaan Anda.
- c. Tanyakan berapa biaya yang diminta perusahaan pencari.
- d. Pilihlah perekrut yang bisa Anda percayai dengan informasi yang memadai.
- e. Berbicaralah dengan beberapa klien perusahaan itu.

7. Perekrutan dari Perguruan Tinggi

Mengirim perwakilan pengusaha ke kampus untuk penyaringan awal parapelamar dan mengumpulkan pelamar dari lulusan perguruan tinggi adalah sumber penting untuk pelatihan manajemen, calon yang bisa dipromosikan, karyawan profesional dan teknis. Ada dua masalah, yakni : Mahal dan membutuhkan waktu, serta para perekrut itu sendiri terkadang tidak efektif atau bahkan lebih buruk.

Sasaran Perekrutan Perguruan Tinggi. Ada dua sasaran utama, yaitu (1) menentukan apakah seorang calon mempunyai nilai untuk dipertimbangkan lebih lanjut, dan (2) untuk mendapatkan calon karyawan yang baik.

Kunjungan ke Lokasi. Umumnya pengusaha mengundang calon terbaik datang ke kantor atau pabrik pengusaha untuk kunjungan ke lokasi dan ada beberapa cara untuk membuat kunjungan ini dapat memberikan hasil. Surat undangannya haruslah hangat dan bersahabat, tetapi resmi, dan harus memberikan orang tersebut pilihan tunggal untuk mengunjungi perusahaan. Tugaskan seseorang untuk menemui pelamar itu, lebih bagus jika ditemui di bandara atau di hotel, dan bertindak seperti tuan rumah. Daftar yang ,menjelaskan jadwal kunjungan pelamar juga menjadi informasi lainnya mengenai perusahaan, seperti laporan tahunan dan keuntungan karyawan harus tersedia bagi pelamar itu di hotel.

Kerja Praktek (internship). Kerja praktek bisa menjadi sebuah situasi yang sama-sama menguntungkan bagi mahasiswa dan pengusaha. Bagi mahasiswa, berarti mampu mengasah ketrampilan bisnis, memeriksa pengusaha yang potensial, dan belajar lebih banyak tentang yang disukai dan yang tidak disukai ketika tiba waktunya untuk memilih karir. Sedang bagi pengusaha, mereka bisa menggunakan mahasiswa kerja praktek untuk memberikan kontribusi yang berguna saat mengevaluasi mereka sebagai karyawan penuh waktu.

8. Penyerahan dan Datang Langsung

Kampanye penyerahan karyawan adalah pilihan lain. perusahaan menempatkan pengumuman tentang lowongan dan meminta penyerahan dalam buletin, papan pengumuman dan internet; piala atau hadiah uang tunai yang ditawarkan untuk penyerahan dan berakhir pada pengangkatan menjadi karyawan.

Ada beberapa tanggapan pro dan kontra. Karyawan saat ini biasanya akan memberikan informasi yang akurat tentang pelamar yang mereka serahkan, khususnya

karena mereka mempertaruhkan reputasi mereka sendiri. Karyawan baru mungkin juga datang dengan gambaran yang lebih realistis tentang seperti apa bekerja dalam perusahaan setelah berbicara dengan temannya di sana. Tetapi keberhasilan kampanye sangat tergantung pada semangat juang karyawan, dan kampanye ini bisa berakibat buruk bila penyerahan seorang karyawan ditolak dan karyawan itu menjadi tidak puas. Menggunakan penyerahan secara eksklusif juga bisa diskriminatif bila sebagian besar karyawan saat ini dan orang yang mereka serahkan adalah pria atau kulit putih.

Khususnya bagi pekerja yang dibayar perjam, datang langsung menyerahkan aplikasi di kantor Anda adalah sumber utama untuk mendatangkan pelamar, pengusaha mendorong hal ini dengan menempatkan tanda LOWONGAN di kantor. Penyerahan juga bisa memfasilitasi tenaga kerja yang beragam.

9. Merekrut dari Internet

Para pengusaha menyebutkan beberapa keuntungan perekrutan dari internet :

- Biayanya efektif
- Iklan koran juga mungkin memiliki jangka waktu barangkali 10 hari, sedangkan iklan internet tetap bisa menarik lamaran untuk 30 hari atau lebih
- Lebih tepat waktu.

Sedangkan yang menjadi kekurangan dari perekrutan melalui internet adalah membanjirnya respon para calon karyawan, sebab kemudahannya dalam merespon iklan pada internet.

Pelacakan pelamar. Memang lebih banyak perusahaan yang juga memasang sistem pelacak pelamar untuk mendukung usaha perekrutan online dan offline. Sitem pelacakan yang terkenal (recruitsoft.com dan solusi Itrack-IT) membantu pengusaha memonitor pelamar. Beberapa pelayanan bagi para pengusaha antara lain manajemen permohonan (untuk memonitor lowongan pekerjaan), pengumpulan data pelamar (untuk memindai data pelamar dalam sistem), dan pelaporan (untuk menciptakan beragam laporan yang berhubungan dengan perekrutan seperti biaya per orang yang dipekerjakan dan bekerja berdasarkan sumber).

10. Pengetahuan prestasi-tinggi.

Metode perekrutan yang digunakan oleh GE Medical bagaimana pengusaha menerapkan praktek terbaik untuk merekrut pekerja pada bagian teknologi tinggi. Strategi bersaing GE Medical untuk tetap tajam dalam rancangan peralatan memperlihatkan betapa pentingnya untuk mempekerjakan sejumlah teknologi papan atas. GE Medical membuat sebuah rencana pengisian staf yang multigenerasi untuk berjalan bersama rencana produk selama beberapa tahun produk tersebut. Selain itu, menerapkan pendekatan yang lebih berorientasi memberi tanda juga berhasil untuk perekrut di kampus. Program pengendalian seluruh mutu perusahaan GE Meical membuat GE Medical dapat menemukan karyawan

yang ada sekarang dengan sangat efektif sebagai acuan untuk karyawan di bagian teknologi tinggi yang baru.

E. Perekrutan Tenaga Kerja yang Lebih Beragam

Perekrutan tenaga kerja yang lebih beragam dilakukan bukan hanya secara sosial: hal ini adalah kebutuhan, karena anaknya calon dari kelompok minoritas, pekerja yang lebih berumur, dan para wanita. Untuk melakukannya berarti harus dengan langkah spesifik dalam merekrut kelompok ini.

1. Merekrut Orang Tua Tunggal

Menarik orang tua tunggal dimulai dengan memahami permasalahan yang mereka temui dalam menyeimbangkan kerja dan kehidupan keluarga. Dalam sebuah survei, orang tua tunggal yang bekerja (mayoritas janda) mengatakan tanggung jawab pekerjaan mereka terganggu dengan kehidupan keluarga. Mereka menggambarkan tantangan melakukan pekerjaan yang baik dan orang tua yang baik; banyak yang mengungkapkan perasaan kekecewaan atas kedua usaha tersebut. Sebagian besar segan untuk menyebutkan status orang tua tunggal di pekerjaan; mereka khawatir bila melakukannya akan merugikan pekerjaan dan karir mereka. Banyak perusahaan berniat untuk lebih bersahabat, tetapi program mereka mungkin tidak terlalu ekstensif, khususnya bagi orang tua tunggal. Sebagai tambahan terhadap fleksibilitas, para pengusaha bisa dan harus melatih para penyelia mereka untuk memiliki kesadaran yang lebih tinggi dan sensitivitas terhadap berbagai tantangan yang dihadapi para orang tua tunggal. Seperti yang disimpulkan dua peneliti: “seringkali, hubungan para janda dengan penyelia dan rekan kerja mereka adalah faktor yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung.” Kelompok pendukung dan forum lain yang berkesenambungan dimana para orang tua tunggal bisa berbagi kekhawatiran mereka juga bisa membantu.

2. Para Pekerja yang Telah Berumur Sebagai Sumber Calon

Para pengusaha semakin mencari para pekerja yang telah berumur sebagai sumber perekrutan, karena beberapa alasan. Pertama adalah masalah pasokan. Karena pembelian saham dan pensiun dini, banyak pekerja yang pensiun lebih awal telah siap dan bersedia untuk masuk kembali ke dalam pasar pekerjaan. Didalam kenyataan ada jutaan orang yang harus bekerja setelah berumur 65 tahun karena mereka belum cukup tabungannya untuk pensiun. Hal ini adalah karena permintaan. Lebih sedikit orang berumur 18 tahun 25 tahun yang tersedia untuk memasuki pasar kerja. Pekerja yang telah berumur juga memperlihatkan kesetiaan yang lebih besar daripada pekerja yang lebih muda, cenderung puas dengan pekerjaan dan supervisi, dan bisa dilatih atau dilatih kembali secara efektif sama seperti yang lainnya. Merekrut pekerja yang telah berumur melibatkan salah satu atau semua seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, tetapi dengan perspektif yang berbeda. Juga membutuhkan usaha SDM yang komprehensif agar perusahaan menjadi tempat yang menarik bagi mereka. Sebagai contoh, membatasi keuntungan bagi pekerja paruh-waktu, mempromosikan pensiun dini, atau tidak menawarkan keuntungan fleksibel atau jadwal

yang fleksibel atau jadwal yang fleksibel bisa merintangangi perekrutan dan / atau retensi pekerja yang telah berumur.

3. Merekrut Kelompok Minoritas dan Wanita

Petunjuk untuk merekrut pekerja yang telah berumur juga diterapkan untuk merekrut kelompok minoritas dan wanita . anda harus merumuskan rencana komprehensif untuk menarik dan mempertahankan kelompo ini, rencana tersebut mungkin termasuk mengevaluasi kembali kebijakn personalia dalam mengembangkan pilihan pekerjaan yang fleksibel, merancang kembali pekerjaan itu, dan menawarkan rencana fleksibel yang menguntungkan. Sebagai contoh, hingga batas dimana banyak pelamar dari kelompok minoritas mungkin tidak memenuhi standar pendidikan atau pengalaman untuk sebuah pekerjaan, banyak perusahaan menawarkan pelatihan dalam aritmatika dasar dan menulis.

4. Bantuan Kesejahteraan Melalui Pekerjaan

The federal Personal Responsibility and Welfare Reconciliation Act tahun 1996 meminta kepada pengusaha untuk menerapkan program “ Bantuan Kesejahteraan Melalui Pekerjaan” untuk menarik dan mengasimilasi mantan penerima bantu kesejahteraan sosial. Undang-undang itu menetapkan 25% orang yang menerima bantuan kesejahteraan sosial untuk bekerja atau terlibat dalam sebuah program pelatihan kerja sejak 30 september 1997, dengan persentase yang meningkat setiap tahun hingga 50% pada 30 september 2002. Beberapa perusahaan melaporkan kesulitan dalam mempekerjakan dan mengasimilasi orang-orang yang sebelumnya mendapat bantuan kesejahteraan sosial. Para pelamar terkadang tidak memiliki keterampilan dasar seperti datang bekerja tepat waktu, bekerja dalam tim, dan “ melakukan perintah tanpa kehilangan kesabaran.” Kunci untuk keberhasilan program bantuan kesejahteraan melalui pekerjaan asalah dengan progran “ prapelatihan” dimana pada saat itu partisipan mendapatkan konseling dan pelatihan keterampilan dasar selama beberapa minggu.

5. Pencarian Bakat secara Global

Perekrutan secara internasional adalah penting untuk beberapa alasan. Terkadang pengusaha tidak memiliki pilihan lain. Teknologu bisa membuat pencarian global menjadi lebih mudah. Bagi perusahaan global merekrut secara internasional dalam memenuhi kebutuhan mereka diseluruh dunia. Mencari karyawan secara “ global” bukan hanya berarti mempekerjakan karyawan untuk bekerja di negara yang berbeda . Dengan bisnis berkembang semakin mendunia, “ setiap karyawan juga harus memilki kesadaran global...” karenanya namyak pengusaha meminta para perekrut untuk membuktikan kesadaran global ketika wawancara dengan mereka . Pengalaman internasional (termasuk kerja praktek dan sering melakukan perjalanan keluar negeri) juga keahlian berbahasa adalah dua hal yang dicari oleh pengusaha.

F. Mengembangkan dan Menggunakan Formulir Aplikasi

1. Tujuan dan Formulir Aplikasi

Saat anda telah memiliki pelamar, proses seleksi bisa dimulai, dan formulir aplikasi biasanya merupakan langkah pertama dalam proses ini. Formulir ini berisi empat jenis informasi :

- a) Pertama, Anda bisa membuat penilaian untuk hal-hal yang substantif, seperti pendidikan pelamar dan pengalaman dalam melakukan pekerjaan.
- b) Kedua, Anda bisa menarik kesimpulan tentang kemajuan dan perkembangan pelamar itu sebelumnya, karakteristik yang sangat penting untuk calon karyawan manajemen.
- c) Ketiga, Anda bisa menarik kesimpulan tentang mengenai stabilitas pelamar berdasarkan catatan kerja sebelumnya. (Namun, disini berhati-hatilah untuk tidak berasumsi bahwa jumlah perubahan pekerjaan yang tidak biasa merupakan cerminan dari stabilitas pelamar. Sebagai contoh, dua perusahaan terakhir si pelamar mungkin harus memberhentikan karyawan.)
- d) Keempat, Anda mungkin bisa menggunakan data pada aplikasi untuk memprediksi calon mana yang akan berhasil dalam pekerjaan dan mana yang tidak.

2. Kesempatan Kerja yang Sama dan Formulir Aplikasi

Pengusaha harus dengan teliti menelaah formulir aplikasi untuk memastikan bahwa mereka telah memenuhi undang - undang kesempatan kerja yang sama. Pertanyaan – pertanyaan mengenai ras , agama, umur, jenis kelamin, atau asal kebangsaan umumnya tidak ilegal menurut undang-undang federal , tetapi pertanyaan ini ilegal menurut beberapa undang-undang pda negara bagian tertentu. Namun EEOC beranggapan pertanyaan ini tidak baik, dan beban untuk membuktikan potensi diskriminasi selalu berada pada pengusaha dan buktinya harus berhubungan dengan keberhasilan atau kegagalan dalam pekerjaan dan tidak diskriminatif secara tidak adil. Sebagai contoh, umumnya anda bisa meminta foto sebelum pelamar bekerja bahkan menanyakan pertanyaan yang memiliki potensi diskriminatif seperti, ” Apakah Anda pernah ditahan?” Masalahnya adalah bahwa seseorang pelamar yang gagal bisa menganggap sebuah kasus diskriminatif dengan membuktikan bahwa hal itu berdampak merugikan. Beban memberikan bukti kemudian akan berpindah kepada anda untuk membuktikan bahwa hal itu adalah alat prediksi untuk prestasi kerja dan penerapannya adil kepada semua pelamar, misalnya dengan memeriksa catatan kelakuan baik semua pelamar, bukan hanya pelamar dari kelompok minoritas.

Sayangnya, banyak formulir aplikasi masih diertanyakan. Pertanyaan yang harus diperhatikan termasuk :

- a) Pendidikan. Pertanyaan tentang kehadiran dan kelulusan dari beragam sekolah, seperti akademi, kejuruan, atau profesional. Mempunyai potensi pelanggaran. Pertanyaan ini menjadi ilegal bila dikaitkan dengan umur pelamar.
- b) Catatan kelakuan baik. Pengadilan biasanya menyatakan bahwa pengusaha melanggar konstitusi VII dengan mendiskualifikasi pelamar dari pekerjaannya karena memiliki cacat dalam catatan kelakuan baik. Pertanyaan ini memiliki dampak merugikan

- terhadap kelompok minoritas, dan pengusaha biasanya tidak bisa membuktikan hal ini sebagai keperluan bisnis.
- c) Yang harus dihubungi saat darurat. Umumnya dah bila pengusaha meminta nama, alamat, dan nomor telepon seseorang untuk dihubungi saat darurat. Tetapi boleh menanyakan hubungan orang ini dengan pelamar apakah dalam status pernikahan atau garis keturunan si pelamar.
 - d) Keanggotaan dalam organisasi. Banyak formulir ini meminta pelamar untuk menyebutkan keanggotaan di klub, organisasi, atau kelompok lain bersama dengan alamat kantornya. Pengusaha harus menambahkan instruksi untuk tidak menyertakan organisasi yang berbau ras, agama, cacat fisik, status pernikahan, atau silsilah keluarga.
 - e) Cacat fisik. Biasanya ilegal untuk menyebutkan cacat fisik, atau penyakit masa lalu kecuali bagian yang harus diisi secara khusus yang “mungkin mempengaruhi prestasi kerja Anda.” Demikian juga ilegal untuk bertanya apakah pelamar pernah menerima kompensasi karena mengalami luka atau penyakit.
 - f) Status pernikahan. Secara umum, aplikasi tidak boleh menanyakan apakah seorang pelamar belum menikah, telah menikah, telah bercerai, berpisah, atau tinggal bersama seseorang, atau nama, pekerjaan, dan umur pasangan atau anak-anak pelamar itu.
 - g) Perumahan. Menanyakan apakah seorang pelamar memiliki rumah, mengontrak, atau menyewa juga merupakan diskriminasi. Hal ini bisa merugikan kelompok minoritas dan sulit untuk dibenarkan sebagai dasar keperluan bisnis.

3. Alternatif Penyelesaian Perselisihan

EEOC umumnya menentang ide ini, lebih banyak pengusaha yang meminta pelamar untuk menandatangani formulir alternatif penyelesaian perselisihan sebagai bagian dari aplikasi. Biasanya hal ini merupakan persetujuan pelamar terhadap arbitrase perselisihan hukum yang berhubungan dengan pekerjaan dengan atau pemberhentian dari perusahaan (misalnya yang berhubungan dengan Diskriminasi Umur dalam Undang-undang Pekerjaan). Sementara pemberian arbitrase mandat sedang dilakukan, mereka tetap dituntut. Beberapa tahun lalu, sebuah pengadilan federal maryland menyatakan bahwa Circuit City, Inc., tidak bisa memkasakan program arbitrase mereka pada serang pelamar pekerjaan dalam sebuah kasus disana. Sebuah keputusan Mahkamah Agung A.S. baru-baru ini mengizinkan para pekerja yang memiliki perselisihan kerja untuk maju ke pengadilan meskipun mereka telah menandatangani kesepakatan arbitrase pra-pekerja. Banyak perusahaan yang menyediakan arbitrator menolak melakukan arbitrase kecuali bila pengusaha memiliki kebijakan penyelesaian perselisihan yang adil bagi karyawan misalnya, dalam konteks memberikan mereka hak yang sama atas perwakilan dan penyelidikan.

4. Menggunakan Formulir Aplikasi untuk Memprediksi Prestasi Kerja

Beberapa perusahaan menggunakan formulir aplikasi untuk memprediksi calon mana yang akan berhasil dan mana yang tidak, caranya hampir sama dengan yang

digunakan oleh pengusaha yang menggunakan ujian penyaringan. Mereka melakukan hal ini untuk melakukan studi statistik untuk menemukan hubungan antara (1) respons biodata pada formulir aplikasi dan (2) keberhasilan pada pekerjaan. Disini penting untuk memilih pertanyaan biodata (seperti “ tidak memiliki mobil pribadi” atau “ tidak tinggal dirumah”) untuk dua hal. Pertama, tentu saja, undang-undang kesempatan kerja yang sama jelas akan membatasi jenis pertanyaan yang akan anda gunakan. Mungkin Anda juga akan menghindari menggunakan pertanyaan yang melanggar. Dalam sebuah studi, pertanyaan seperti “ total penjualan yang dicapai,” “penerimaan bonus uang tunai untuk pekerjaan yang baik,” dan “ nilai rata-rata matematika” dianggap oleh para pelamar tidak terlalu melanggar privasi. Pertanyaan lainnya seperti “ sering menghadiri kegiatan beragama,” “ urutan kelahiran”, dan “ tanggal sebagai senior disekolah menengah” merupakan pertanyaan yang melanggar privasi. Pada dasarnya, pertanyaan yang dinilai dapat dibuktikan, lebih transparan dalam tujuan, dan tidak pribadi dipandang tidak melanggar privasi.