

Faktor-Faktor Penentu Rekrutmen Perusahaan di Industri Teknologi, Servis, dan Konsultasi

Givari Rizky, Anindia G. Karlinda, Indrawan A. Sucipto,
Nindya A. Widyanugrah

Universitas Prasetiya Mulya, Cilandak Campus, Jl. RA. Kartini (TB Simatupang),
Cilandak Barat, Jakarta Selatan 12430

Keywords:

Recruitment, determining factors, technology industry, service and consulting, Jakarta.

Kata kunci:

rekrutmen, faktor-faktor penentu, industri teknologi, servis dan konsultasi, jakarta.

Corresponding author:
Givari.r@gmail.com

Abstract

The purpose of this paper is to dig deeper into what is actually assessed by the talent acquisition process in finding the workforce that the company needs. The methodology that the author uses is mixed-method research, which is a combination of qualitative research and quantitative research. Quantitative research was carried out by distributing questions to 150 respondents of HR employees in Jakarta with > 2 years of experience, who worked in the technology, service, and/or consulting industry, who were members of the FTTH group. The implementation of quantitative and qualitative research on HR practitioner respondents who work in various industries and have long experience in their fields, has given the author a new understanding that was previously poorly understood. The results of this research help to create a clearer picture of the opportunities that can be created through recruitment problems, as well as inconsistent recruitment results that can lead to continuing problems.

Abstrak

Tujuan penulisan ini adalah untuk menggali lebih dalam apa yang sebenarnya dinilai oleh proses talent acquisition dalam mencari tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan. Metodologi yang penulis gunakan adalah mixed-method research yaitu kombinasi antara riset kualitatif dan riset kuantitatif. Riset kuantitatif dilaksanakan dengan menyebarkan pertanyaan ke 150 responden karyawan HR di Jakarta dengan pengalaman > 2 tahun, yang bekerja di industri teknologi, servis, dan/atau konsultasi, yang tergabung dalam kelompok FTTH. Pelaksanaan riset kuantitatif dan kualitatif terhadap responden praktisi SDM yang bekerja di beragam industri dan memiliki pengalaman cukup lama di bidangnya, memberikan penulis pemahaman baru yang sebelumnya kurang dipahami. Hasil riset ini membantu membuat gambaran lebih jelas terkait peluang yang dapat diciptakan melalui permasalahan dalam rekrutmen, serta hasil rekrutmen yang tidak konsisten yang dapat menimbulkan permasalahan berlanjut.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) adalah elemen fundamental semua organisasi dunia. Kegiatan yang dilakukan divisi SDM meliputi *recruitment, selection, hiring, training & development, remuneration, performance management, dan employee relations*. Tahap awal seperti *recruitment, selection* dan *hiring*, menjadi hal terpenting dalam serangkaian kegiatan SDM, karena jika perusahaan melakukan kesalahan pada proses awal tersebut, maka dampaknya akan berimbas ke proses setelahnya. Proses awal tersebut juga adalah proses yang menjembatani para tenagakerja dengan perusahaan.

Tingkat pengangguran mahasiswa/i di Indonesia tergolong tinggi. Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (2018) menyatakan bahwa 60% dari 1,500,000 lulusan tingkat Sarjana pada tahun 2018 dilaporkan menganggur minimal 6 bulan selepas wisuda. Hal tersebut dapat dijelaskan dari hasil riset McKinsey and Co pada tahun 2013, bahwa 40% perusahaan dunia menyatakan bahwa tingkat pengangguran tinggi disebabkan oleh kurangnya tingkat kesiapan kerja mahasiswa selepas lulus dari perkuliahan.

Sebagai tambahan laporan tersebut, Flegley (2006) menyatakan bahwa kompetisi untuk memikat dan mempertahankan tenaga kerja, serta sedikitnya jumlah tenaga kerja yang memiliki tingkat kesiapan kerja yang tinggi menjadi prioritas utama suatu perusahaan. Akan tetapi, menurut riset oleh Isson dan Harriott (2016), ditemukan bahwa perusahaan rugi sekitar Rp 200,000,000 tiap tahunnya karena mempekerjakan tenaga kerja yang tidak sesuai.

Melihat ulasan diatas, penulis bertujuan untuk menggali lebih dalam apa yang sebenarnya dinilai oleh proses *talent acquisition* dalam mencari tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.

KAJIAN LITERATUR

Terdapat 3 literatur yang relevan terhadap studi ini: *Human Resource Development, Strategic Talent Acquisition* dan *Big Data Analytics in Human Resource Management*. Tiga literatur ini dipilih karena menyangkut topik-topik yang penulis ingin dalam untuk kebutuhan riset.

Lite ratur *Human Resource Development (HRD)*

Human Resource Development (HRD) sudah berubah, mulai dari hanya fungsi tambahan, menjadi komponen sentral dalam objektif strategis perusahaan (Alagaraja, 2014). Terdapat beberapa definisi HRD dari berbagai sumber, namun Wang et al. (2017) merangkum dan mendefinisikan HRD dari 3 perspektif yaitu; *functional*, *value-based*, dan *mix of 1 & 2*.

Definisi HRD dari perspektif *functional*, dijelaskan bahwa HRD adalah segala fungsi, komponen, performa, pembekalan pekerjaan, dan/atau perubahan yang terjadi terhadap individu dan tingkat organisasi (Wang et al., 2017). Definisi secara fungsional dinilai terlalu subjektif terhadap definisi tiap organisasi yang berbeda- beda, sehingga menimbulkan ketidakkonsistenan dalam definisi.

Definisi HRD dari perspektif *value-based* dimulai dari suatu argumen dari Harbison dan Myers (1964), dua ekonom yang menjelaskan bahwa HRD sebagai suatu proses persiapan masyarakat dalam proses politik, terutama sebagai warga negara dalam proses demokrasi. Wang dan Swanson (2008) menilai definisi ini terlalu dipaksakan dan tidak menggambarkan definisi HRD sesungguhnya secara luas.

Definisi HRD dengan menggabungkan dua perspektif *functional* dan *value-based* dijelaskan oleh Wang et al. (2017) sebagai proses atau aktifitas yang dalam jangka panjang memiliki tujuan untuk mengembangkan pengetahuan pekerjaan orang dewasa, keahlian, produktifitas, dan kepuasan, baik itu untuk keuntungan pribadi atau kelompok, atau untuk keuntungan suatu organisasi, komunitas, negara, dan akhirnya seluruh manusia.

Dari hasil riset yang Wang et al. (2017) lakukan, definisi HRD yang ditemukan paling fundamental adalah suatu mekanisme dalam membentuk nilai, kepercayaan, dan keahlian suatu individu dan/atau kelompok, melalui aktifitas pembelajaran untuk mendukung pencapaian kinerja yang diharapkan oleh sistem utama, dalam hal ini adalah perusahaan.

Lite ratur *Strategic Talent Acquisition*

Rekrutmen adalah hal fundamental yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan. Sekarang terdapat istilah baru yaitu *talent acquisition*. Rekrutmen dan *talent acquisition* adalah dua hal yang berbeda. Menurut Anita, R (2019), rekrutmen adalah kegiatan yang hanya fokus untuk membuat seseorang tertarik terhadap lowongan pekerjaan yang dibuka perusahaan pada saat itu. *Talent acquisition*, adalah pendekatan strategis dalam mencari orang yang paling cocok untuk lowongan pekerjaan yang dibuka.

Di dunia modern ini, semakin banyak perusahaan mengadopsi pengadaan *talent acquisition* sebagai salah satu aktifitas utama divisi sumber daya manusia. Menurut Flegley (2006), terdapat 6 elemen penting dalam pembuatan strategi *talent acquisition* yang efektif:

1. *Employer Branding*
2. *Workforce Planning*
3. *Sourcing & Recruiting the Right Candidate*
4. *Leverage of Recruiting Technology*
5. *Effective On-boarding Programme*
6. *Application of Data Analytics*

Untuk kepentingan riset ini, penulis akan fokus terhadap beberapa poin dari 6 poin tersebut yaitu; *Sourcing & Recruiting the Right Candidate* dan *Leverage of Recruiting Technology*. Penulis memilih kedua poin tersebut, karena poin-poin tersebut dinilai paling relevan terhadap riset yang penulis ingin lakukan.

Kegiatan *sourcing* adalah aktifitas pengidentifikasian kandidat yang memenuhi syarat untuk melakukan suatu pekerjaan (*Human Resource Certification Institute [HRCI], 2019*). Kegiatan ini biasanya menjadi tahap awal divisi sumber daya alam dalam pelaksanaan *talent acquisition* setelah perencanaan tenaga kerja selesai. Hasil dari kegiatan *sourcing* biasanya disebut dengan *talent pool* atau kolam para tenaga kerja. *Talent pool* dijelaskan sebagai kelompok tenaga kerja yang dapat bekerja, atau data resume tenaga kerja, yang perusahaan dapat gunakan untuk merekrut di suatu lokasi tertentu (HRCI, 2019).

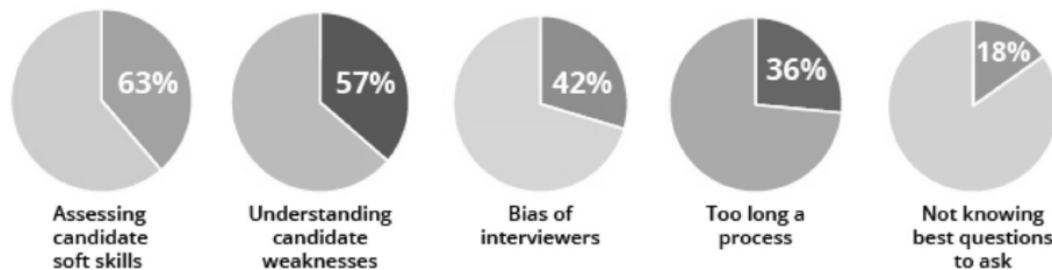
Penggunaan teknologi sebagai media pembantu proses bisnis sudah menjadi hal yang wajar untuk dilakukan di zaman modern ini. Semakin banyak perusahaan mengadopsi teknologi yang membantu mereka di bidang rekrutmen atau disebut dengan *Recruiting Technology*. Teknologi terkini di dunia rekrutmen adalah *AI-enabled Recruitment*, pengadopsian teknologi *Artificial Intelligence (AI)* atau kecerdasan buatan, untuk membantu pelaksanaan rekrutmen. Hal ini didorong dari jumlah pengguna media sosial yang aktif sebesar 3,2 milyar orang (Kemp, 2018). Sehingga, perusahaan melakukan rekrutmen di dunia digital menggunakan alat dan teknologi digital (Black and Esch, 2019).



Gambar 1.1: Recruitment Trends 2018: Company Sourcing Trend

Literatur *Big Data Analytics in Human Resource Management*

Teknologi *big data* adalah konsep dan metodologi terkini untuk menangani informasi tenaga kerja dan aspek-aspek manajemen SDM lainnya (Noack, 2019; Garcia-Arroyo and Osca, 2019). Penggunaan *big data* bertujuan membantu perusahaan mengolah data dalam jumlah besar lebih efektif. Salah satu penggunaan *big data analytics* yang sering digunakan perusahaan dalam manajemen SDM nya adalah evaluasi kompetensi dan perilaku pelamar untuk seleksi awal dan menilai individu yang lebih berkompeten (Noack, 2019; Wright and Jackson, 2018). Teknologi tersebut digunakan perusahaan sebagai mekanisme prediktif, yaitu untuk mengidentifikasi keahlian dan karakter dari talenta dengan kinerja tinggi atau rendah (Noack, 2019; Wright and Jackson, 2018). Hal ini menjadi tren positif bagi perusahaan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan rekrutmen.



Gambar 1.2: Recruitment Trends 2018: Why Companies Choose Recruitment Technologies

Kesimpulan Literatur

Literatur yang membahas mengenai SDM dan pengadopsian teknologi dalam proses SDM terhitung banyak jumlahnya. Namun, penulis tidak menemukan peneliti yang meneliti mengenai aspek-aspek yang dinilai perusahaan saat melakukan proses rekrutmen, dan menggabungkannya dengan penggunaan teknologi rekrutmen. Secara keseluruhan, dibutuhkan suatu studi yang menggabungkan antara faktor-faktor suatu rekrutmen dengan pengadopsian teknologi rekrutmen.

Desain Riset

Bagian membahas mengenai desain riset yang penulis akan lakukan untuk pengujian faktor-faktor penentu suatu rekrutmen dalam suatu perusahaan.

Pertanyaan Riset

Berdasarkan hasil temuan dari jurnal-jurnal yang dibaca, terdapat suatu celah yang penulis simpulkan. Maka, terbentuklah 2 pertanyaan riset yaitu:

1. Faktor-faktor apa saja sebagai penentu rekrutmen di suatu perusahaan?
2. Seberapa efektif metode rekrutmen yang digunakan dalam menilai faktor penentu?

METODOLOGI

Bagian membahas metodologi-metodologi yang dilakukan penulis sebagai kepentingan riset ini. Metodologi yang penulis gunakan adalah *mixed-method research* yaitu kombinasi antara riset kualitatif dan riset kuantitatif (Benzo et al, 2018).

Metodologi: Riset Kualitatif

Riset kualitatif yang penulis lakukan adalah *in-depth interview*. Kegiatan *In-depth interview* merupakan wawancara dengan seorang narasumber yang memiliki pengetahuan yang relevan terhadap topik yang dibahas (Zikmund et al, 2013). Metode ini dipilih untuk menangkap wawasan lebih detail terhadap topik pembahasan.

Proses *in-depth interview* dilakukan terhadap 5 narasumber dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui metode rekrutmen yang dijalani perusahaan secara umum
2. Mengetahui efektifitas metode rekrutmen yang dijalani perusahaan
3. Mengetahui faktor-faktor yang dinilai saat pelaksanaan rekrutmen
4. Mengetahui efektifitas metode rekrutmen terhadap faktor yang dinilai
5. Mengetahui alasan terjadinya *bad hiring* atau kesalahan rekrutmen

Hal-hal yang dijelaskan diatas, penulis paparkan dalam beberapa bentuk pertanyaan *in-depth interview* sebagai berikut:

1. Bagaimana metode rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan?
2. Mengapa perusahaan memilih untuk melakukan metode rekrutmentersebut?
3. Bagaimana cara memastikan efektifitas dari metode rekrutmen yang dijalankan oleh perusahaan?
4. Faktor-faktor apa saja yang dinilai saat melakukan rekrutmen?
5. Bagaimana efektifitas metode rekrutmen terhadap faktor yang ingin dinilai?
6. Tolong ceritakan masa dimana Anda mengalami yang dinamakan '*BadHiring*' atau kesalahan rekrutmen
7. Mengapa '*Bad Hiring*' itu dapat terjadi?

Sampling: Riset Kualitatif

Untuk kepentingan riset ini, penulis menggunakan metode *non-probability sampling* dimana unit sampel ditentukan atas dasar penilaian dan kenyamanan penulis (Zikmund et al, 2013), hal ini bertujuan untuk menghemat biaya dan waktu dalam pelaksanaan riset. Profil informan *in-depth interview* adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Perusahaan	Industri
Devi Andriani	VP People & Culture	Nodeflux	Teknologi / AI
Ricky Surya Putra	Head of Talent Acquisition	Mekari	SaaS
Sukmaji Bratawijaya	VP of Human Resources	Privy ID	SaaS
Suhariyanto Putra	Human Capital Manager	HARA	Teknologi / Crypto
Fathimah Prajna Iswari	People Team Lead	Garena	Teknologi / e-Sport

Tabel 1.1: Profil informan in-depth interview

Metodologi: Riset Kuantitatif

Riset kuantitatif penulis lakukan menggunakan *self-administered questionnaire* yang merupakan salah satu jenis survey dimana responden bertanggung jawab membaca dan mengisi pertanyaan melalui kuesioner digital (Zikmund et al, 2013). Metode ini dipilih untuk menjangkau lebih banyak responden serta menghemat biaya dan waktu yang dikeluarkan.

Proses riset kuantitatif melalui penyebaran kuesioner digital bertujuan untuk mengetahui:

1. Metode rekrutmen apa yang paling sering dilakukan perusahaan
2. Tingkat efektifitas metode rekrutmen
3. Peringkat faktor-faktor yang dinilai saat pelaksanaan rekrutmen
4. Korelasi efektifitas metode rekrutmen terhadap penilaian faktor
5. Peringkat alasan terjadinya kesalahan rekrutmen

Pertanyaan yang digunakan pada riset kuantitatif akan didasari oleh hasil riset kualitatif.

Sampling: Riset Kuantitatif

Untuk kepentingan riset ini, penulis menggunakan metode *non-probability sampling* dimana unit sampel ditentukan atas dasar penilaian dan kenyamanan penulis dengan jumlah sampel didasari oleh teori *sample size on the basis of judgment* (Zikmund et al, 2013). Berikut adalah target responden untuk risetkuantitatif yang dilakukan:

Jumlah Karyawan HR di Indonesia	88,000+
Jumlah Karyawan HR di Jakarta	56,000+
Jumlah Karyawan HR di Jakarta, dengan pengalaman > 2 tahun	41,000+
Jumlah Karyawan HR di Jakarta, dengan pengalaman > 2 tahun di industri Teknologi, Servis, dan Konsultasi	3,000+

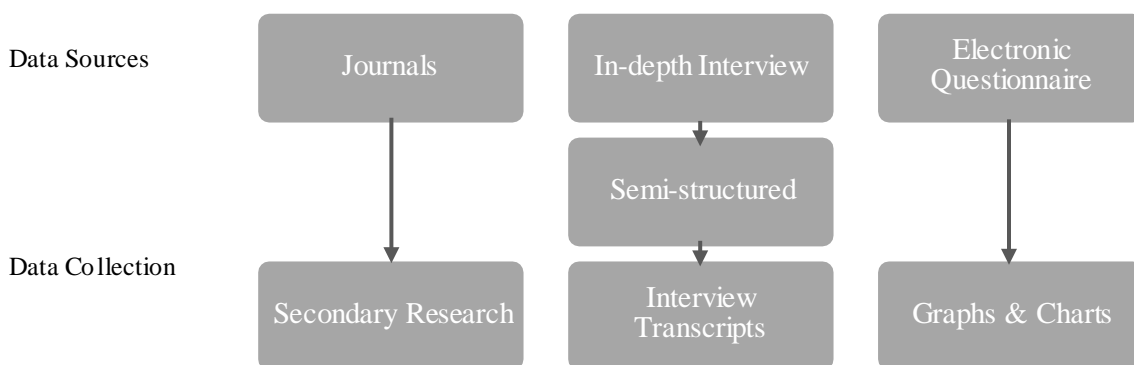
Jumlah Karyawan HR di Jakarta, dengan pengalaman > 2 tahun di industri Teknologi, Servis, dan Konsultasi yang tergabung dalam kelompok Future HR (FTHR)	275+
Total Target Responden Riset Kuantitatif	150

Tabel 1.2: Target Responden Riset Kuantitatif yang terdaftar di LinkedIn.com

Untuk kepentingan riset ini, penulis fokus melakukan riset terhadap satu kelompok HR yang paling dikenal diantara grup HR lainnya di Indonesia. Dari perhitungan diatas, pelaksanaan riset kuantitatif akan disebar terhadap minimal 150 responden karyawan HR di Jakarta dengan pengalaman > 2 tahun, yang bekerja di industri teknologi, servis, dan/atau konsultasi, yang tergabung dalam kelompok FTHR.

Analisis Data

Melihat tingkat kompleksitas riset terhadap topik pembahasan, penulis membuat suatu diagram yang menunjukkan proses analisis data dari riset ini. Pertama, riset sekunder akan digunakan sebagai tolak ukur dan basis dalam pelaksanaan penelitian ini dari jurnal-jurnal. Kedua, kegiatan *in-depth interview* yang dilakukan terhadap 5 narasumber dengan metode *semi-structured interview* yaitu menanyakan campuran pertanyaan tertutup dan terbuka (Adams, 2015). Ketiga, penyebaran kuesioner digital terhadap narasumber dari berbagai latar belakang.



Bagan 1.1: Gambaran sumber data pada tiap proses riset

HASIL TEMUAN RISET

Bagian membahas hasil temuan riset yang penulis laksanakan dalam bentuk riset kualitatif dan kuantitatif.

Hasil Temuan Riset: Riset Kualitatif

Penulis berencana melaksanakan riset kualitatif dengan berkunjung ke kantor informan, akan tetapi dikarenakan terdapat wabah COVID-19 hal tersebut tidak memungkinkan. Seluruh rangkaian *in-depth interview* pada riset ini dilakukan secara online melalui telepon atau online *call* demi keamanan semua pihak. Berikut adalah hasil temuan dari *in-depth interview*:

Devi Andriani	
VP of People & Culture at Nodeflux	
Pertanyaan	Jawaban

Bagaimana metode rekrutmen yang dilakukan perusahaan?	CV screening, background check, interview HR, interview steering committee, interview users, technical assessment (jika dibutuhkan)
Mengapa perusahaan memilih metode rekrutmen tersebut?	Berdasarkan diskusi dan keputusan manajemen
Bagaimana cara memastikan metode yang digunakan efektif?	Metode rekrutmen ditunjuk berdasarkan hasil pembelajaran dari best case practices dan jurnal
Faktor apa saja yang dinilai saat rekrutmen?	Pengalaman, soft skills, culture fit, value fit, hard skill (tech)
Bagaimana efektifitas metode rekrutmen dalam menilai faktor saat rekrutmen?	So far cukup efektif
Pengalaman <i>Bad Hiring</i>	Pernah saat melakukan rekrutmen besar
Mengapa <i>Bad Hiring</i> dapat terjadi?	Permintaan user dengan timeline yang terlalu cepat jadi tidak kepegang, dan onboarding kurang baik
Ricky Surya Putra	
Head of Talent Acquisition at Mekari	
Pertanyaan	Jawaban
Bagaimana metode rekrutmen yang dilakukan perusahaan?	CV screening, DISC test, interview HR dan user digabung
Mengapa perusahaan memilih metode rekrutmen tersebut?	Sudah terjamin dan dilakukan banyak orang
Bagaimana cara memastikan metode yang digunakan efektif?	Evaluasi pegawai setelah mulai bekerja untuk lihat apakah rekrutmen berhasil
Faktor apa saja yang dinilai saat rekrutmen?	Edukasi, pengalaman, attitude, hard skills, culture, potential
Bagaimana efektifitas metode rekrutmen?	Beberapa hal dinilai efektif, namun untuk culture, value, dan potential dikembangkan
Pengalaman <i>Bad Hiring</i>	Sering terjadi karena nature perusahaannya, terutama pada divisi sales
Mengapa <i>Bad Hiring</i> dapat terjadi?	Onboarding kurang mantap, dan kesalahan rekrutmen saat penilaian culture & value fit
Sukmaji Bratawijaya	
VP of Human Resource at PrivyID	
Pertanyaan	Jawaban
Bagaimana metode rekrutmen yang dilakukan perusahaan?	CV screening, phone interview with HR, interview with users

Mengapa perusahaan memilih metode rekrutmen tersebut?	Simpel dan cukup bisa menilai kandidat
Bagaimana cara memastikan metode yang digunakan efektif?	Evaluasi kinerja
Faktor apa saja yang dinilai saat rekrutmen?	Soft skills, hard skills, potential
Bagaimana efektifitas metode rekrutmen dalam menilai faktor saat rekrutmen?	So far so good
Pengalaman <i>Bad Hiring</i>	Beberapa kali karena waktu itu tim HR masih sedikit sehingga tidak kepegang
Mengapa <i>Bad Hiring</i> dapat terjadi?	Tim rekrutmen masih kecil dan masih awam

Suhariyanto Putra

Human Capital Manager at HARA

Pertanyaan	Jawaban
Bagaimana metode rekrutmen yang dilakukan perusahaan?	CV screening, interview HR, interview users
Mengapa perusahaan memilih metode rekrutmen tersebut?	Sesuai standar HR pada umumnya
Bagaimana cara memastikan metode yang digunakan efektif?	Evaluasi kinerja karyawan
Faktor apa saja yang dinilai saat rekrutmen?	Soft skills, passion, value fit
Bagaimana efektifitas metode rekrutmen dalam menilai faktor saat rekrutmen?	Cukup efektif untuk metode yang digunakan tapi masih coba dikembangkan lagi
Pengalaman <i>Bad Hiring</i>	Pernah beberapa kali, saat sedang mencari replacement untuk posisi yang ditinggalkan
Mengapa <i>Bad Hiring</i> dapat terjadi?	Keinginan atasan untuk isi posisi lebih cepat dan jumlah tim rekrutmen yang kecil

Fathimah Prajna Iswari

People Team Lead at Garena

Pertanyaan	Jawaban
Bagaimana metode rekrutmen yang dilakukan perusahaan?	CV screening, background check, phone interview, assessment, interview with user, interview with CEO
Mengapa perusahaan memilih metode rekrutmen tersebut?	Sesuai dengan standar perusahaan HQ
Bagaimana cara memastikan metode yang digunakan efektif?	Analytics, melihat evaluasi hasil rekrutmen dengan kinerja asli
Faktor apa saja yang dinilai saat rekrutmen?	Latar belakang pendidikan, soft skills, pengalaman, dan hasil assessmentnya

Bagaimana efektifitas metode rekrutmen dalam menilai faktor saat rekrutmen?	Cukup efektif
Pengalaman <i>Bad Hiring</i>	Hampir tidak pernah terjadi karena sangat di kontrol dari awal
Mengapa <i>Bad Hiring</i> dapat terjadi?	Mungkin jika proses rekrutmen nya kurang bisa menggambarkan profil asli kandidat

Tabel 1.3: Hasil *in-depth interview*

Kesimpulan Riset Kualitatif

Penulis menyimpulkan hasil *in-depth interview* sebagai berikut:

1. Metode rekrutmen perusahaan
 - a. *CV screening*
 - b. *Background check*
 - c. *HR Interview*
 - d. *User Interview*
 - e. *Assessment*
2. Alasan pemilihan metode tersebut dikarenakan melihat *best case practices* dari perusahaan lain, atau dikarenakan arahan dari manajemen/HQ
3. Metode untuk memastikan proses rekrutmen efektif adalah dengan evaluasi kinerja karyawan saat sudah mulai bekerja
4. Faktor-faktor yang dinilai saat rekrutmen
 - a. *Education Background*
 - b. *Experience*
 - c. *Soft Skills/Attitude*
 - d. *Hard Skills*
 - e. *Culture & Value Fit*
 - f. *Potential*
5. Metode rekrutmen yang dijalani dinilai cukup efektif dalam menilai faktor yang ingin dinilai untuk rekrutmen, namun bisa diperbaiki lagi
6. Pengalaman *bad hiring* sering terjadi disaat
 - a. Jadwal rekrutmen yang padat
 - b. Kapasitas tim rekrutmen kurang memadai
 - c. Proses rekrutmen yang kurang menggambarkan profil kandidat
 - d. Program *on-boarding* yang kurang memadai

Kesimpulan hasil *in-depth interview* ini akan menjadi basis penulis dalam membuat riset kuantitatif dalam bentuk kuesioner digital yang disebar secara online.

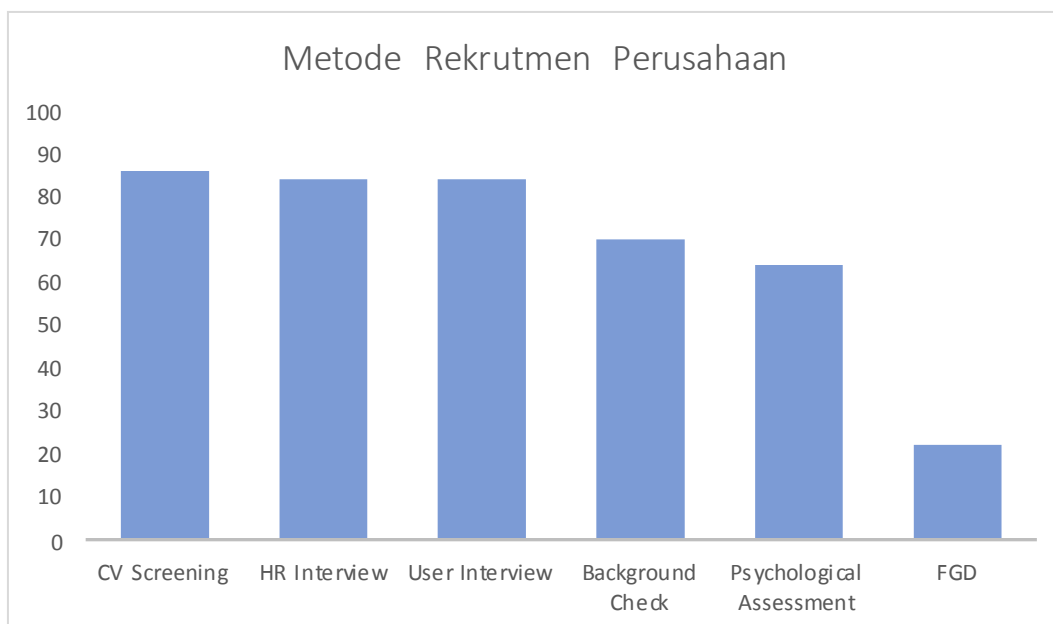
Hasil Temuan Riset: Riset Kuantitatif

Penulis mengambil hasil riset kualitatif sebagai pilihan jawaban dalam pelaksanaan riset kuantitatif, bertujuan untuk mengetahui frekuensi kejadian hal tersebut pada skala yang lebih besar.

Penulis menyebarkan kuesioner kepada 300 target responden yang merupakan karyawan HR yang berada di Jakarta, memiliki pengalaman > 2 tahun, bekerja di industri teknologi, servis, atau konsultasi, dan juga bergabung dalam kelompok FTTHR. Penulis memiliki target minimal 150 responden mengisi kuesioner digital yang disebarkan, akan tetapi, pada saat pengumpulan tugas ini, baru terdapat 92 orang yang mengisi kuesioner tersebut. Proses riset kuantitatif akan terus dijalankan untuk mencapai jumlah responden yang ditargetkan.

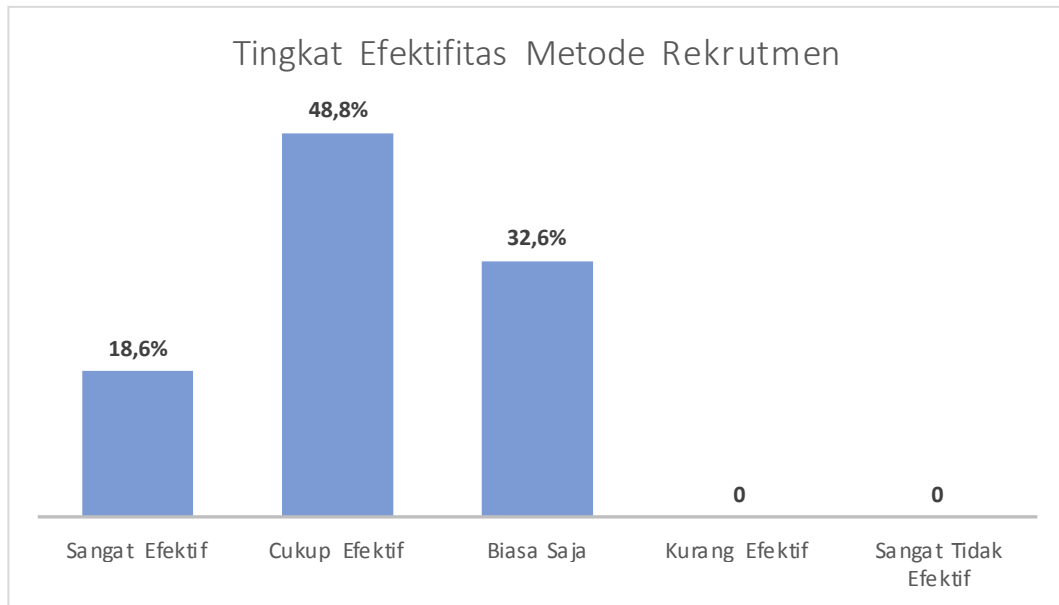
Profil responden adalah sebagai berikut:

1. 63% Pria dan 37% Wanita
2. Berdomisili di DKI Jakarta
3. Jabatan responden mulai dari kelas Staff HR hingga Chief Human Resource Officer (CHRO)
4. Pengalaman di bidang HR: 2 tahun (11%), 2-5 tahun (19%), 5-10 tahun (26%), > 10 tahun (44%)
5. Industri perusahaan: Teknologi (29%), Servis (21%), Konsultasi (19%)



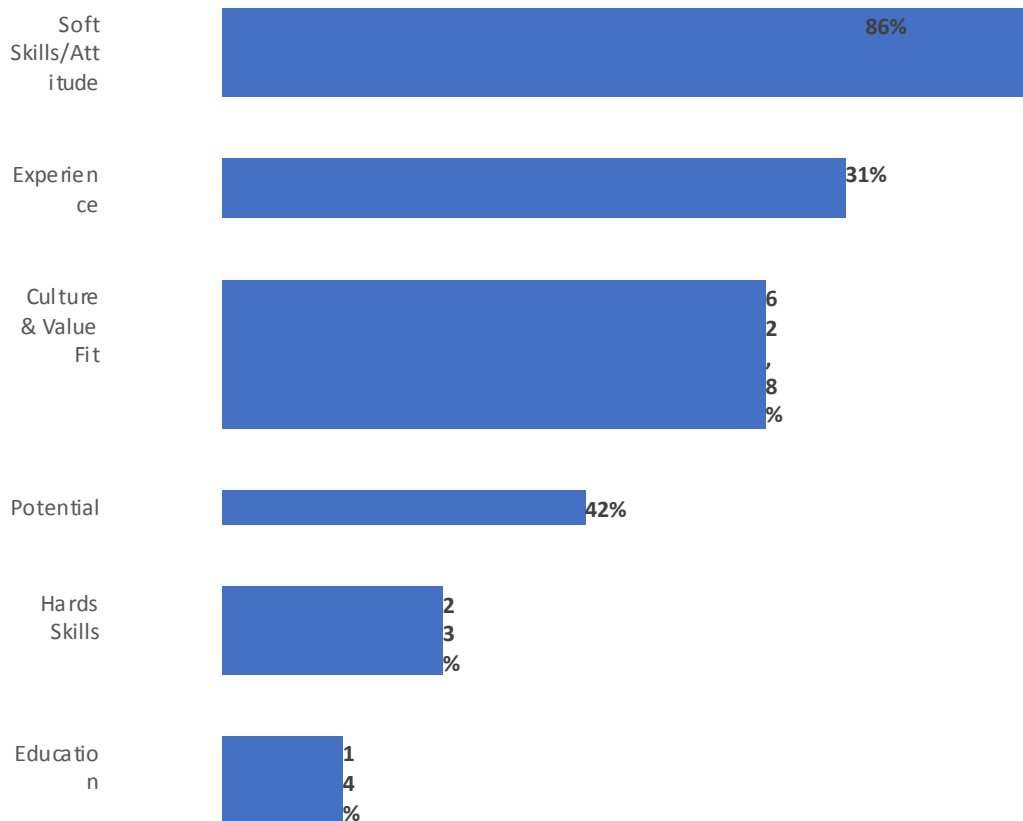
Bagan 1.2: Hasil riset kuantitatif metode rekrutmen perusahaan

Hasil pertanyaan metode rekrutmen perusahaan menjelaskan bahwa *CV screening*, *HR interview*, dan *User interview* adalah tiga metode rekrutmen yang paling banyak dilakukan oleh pihak perusahaan.



Bagan 1.3: Hasil riset kuantitatif tingkat efektifitas metode rekrutmen perusahaan

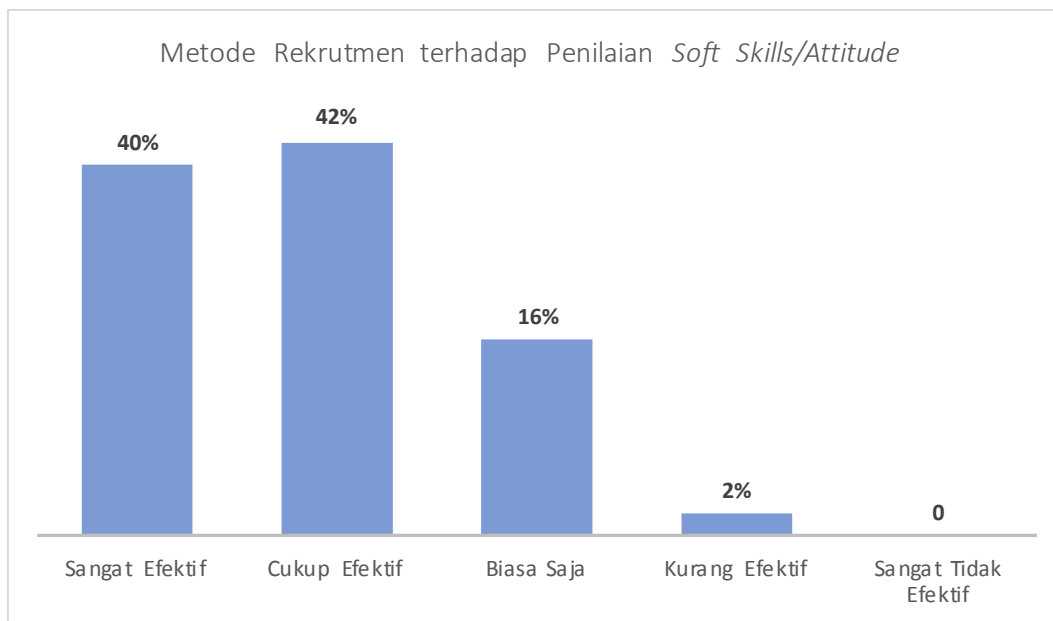
Hasil pertanyaan tingkat efektifitas metode rekrutmen perusahaan menjelaskan bahwa 48,8% responden menjawab cukup efektif dan 32,6% responden menjawab biasa saja. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa masih ada ruang perkembangan untuk proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan.



Bagan 1.4: Hasil riset kuantitatif faktor yang dinilai saat rekrutmen

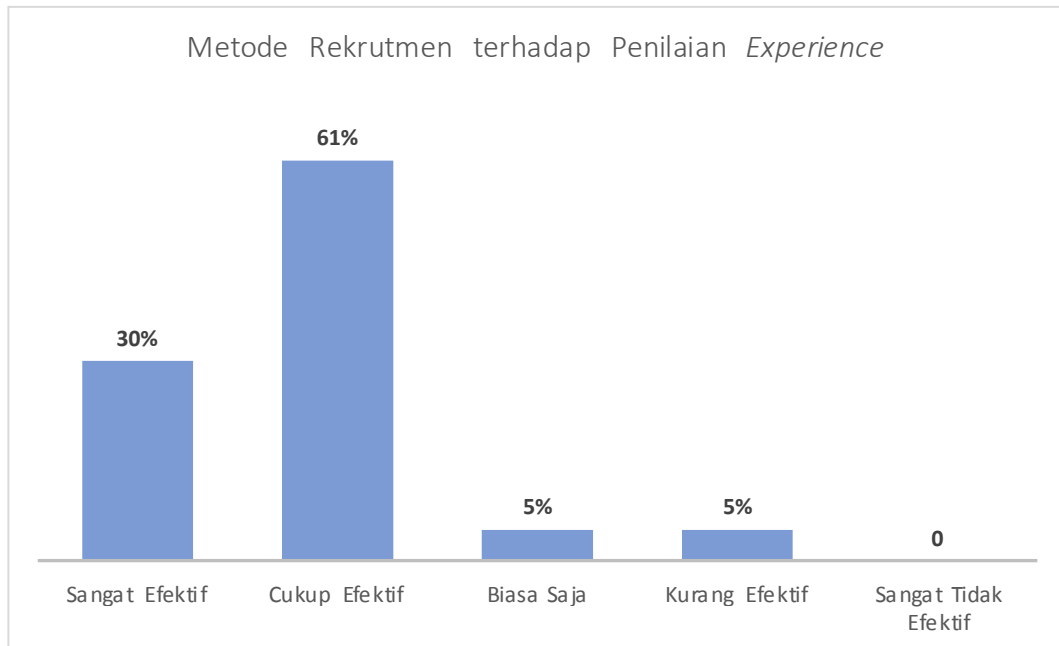
Hasil pertanyaan faktor-faktor yang dinilai saat rekrutmen dengan jelas menggambarkan peringkat faktor yang dinilai responden terpenting saat rekrutmen. 86% responden menyatakan bahwa *soft skills/attitude* adalah faktor terpenting. Lalu, 72% responden menyatakan *experience* adalah faktor kedua terpenting. Lalu, 63% responden menyatakan bahwa *culture & value fit* adalah faktor ketiga terpenting, diikuti dengan faktor-faktor lainnya. Penulis mendapat suatu temuan unik dimana faktor edukasi berada di posisi terakhir dengan hanya 14% responden yang merasa edukasi adalah faktor penting. Hal ini dinilai sebagai suatu perubahan paradigma dimana latar belakang edukasi sudah tidak menjadi penentu keberhasilan mendapatkan pekerjaan.

Setelah mendapat urutan faktor-faktor yang dinilai penting oleh responden, penulis bertujuan untuk memetakan korelasi antara metode rekrutmen yang digunakan dengan faktor yang ingin dinilai, untuk mengetahui seberapa efektif korelasinya. Penulis fokus dengan faktor yang merupakan 3 pilihan tertinggi yaitu penilaian terhadap *soft skills/attitude*, *experience*, dan *culture & value fit*.



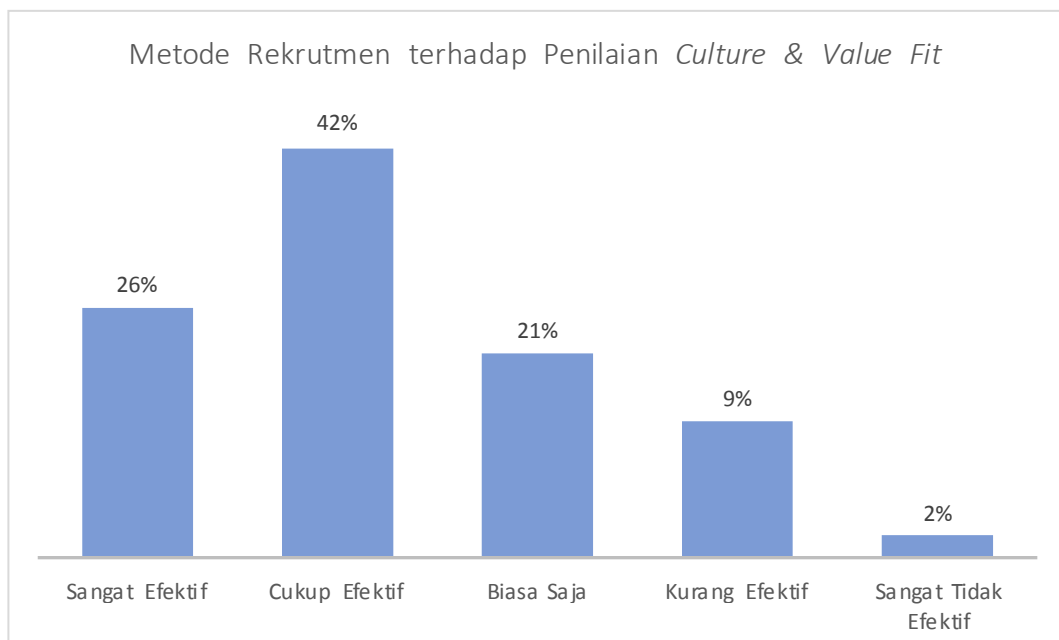
Bagan 1.5: Hasil riset kuantitatif metode rekrutmen terhadap penilaian *soft skills/attitude*

Hasil pertanyaan korelasi metode rekrutmen terhadap penilaian *soft skills/attitude* menggambarkan tingkat efektifitas metode yang dijalankan terhadap menilai faktor *soft skills/attitude* dari seorang pelamar tenaga kerja. 42% responden menjawab metode yang sekarang dijalankan cukup efektif dalam menilai *soft skills/attitude* pelamar tenaga kerja, 40% responden menjawab sudah sangat efektif, namun ada 16% responden menjawab biasa saja dan 2% responden menjawab kurang efektif.



Bagan 1.6: Hasil riset kuantitatif metode rekrutmen terhadap penilaian *experience*

Hasil pertanyaan korelasi metode rekrutmen terhadap penilaian *experience* menggambarkan tingkat efektifitas metode yang dijalankan terhadap menilai faktor *experience* dari seorang pelamar tenaga kerja. 61% responden menjawab metode yang sekarang dijalankan cukup efektif dalam menilai *experience* pelamar tenaga kerja, hanya 30% responden menjawab sudah sangat efektif, namun ada 5% responden menjawab biasa saja dan 5% responden menjawab kurang efektif.

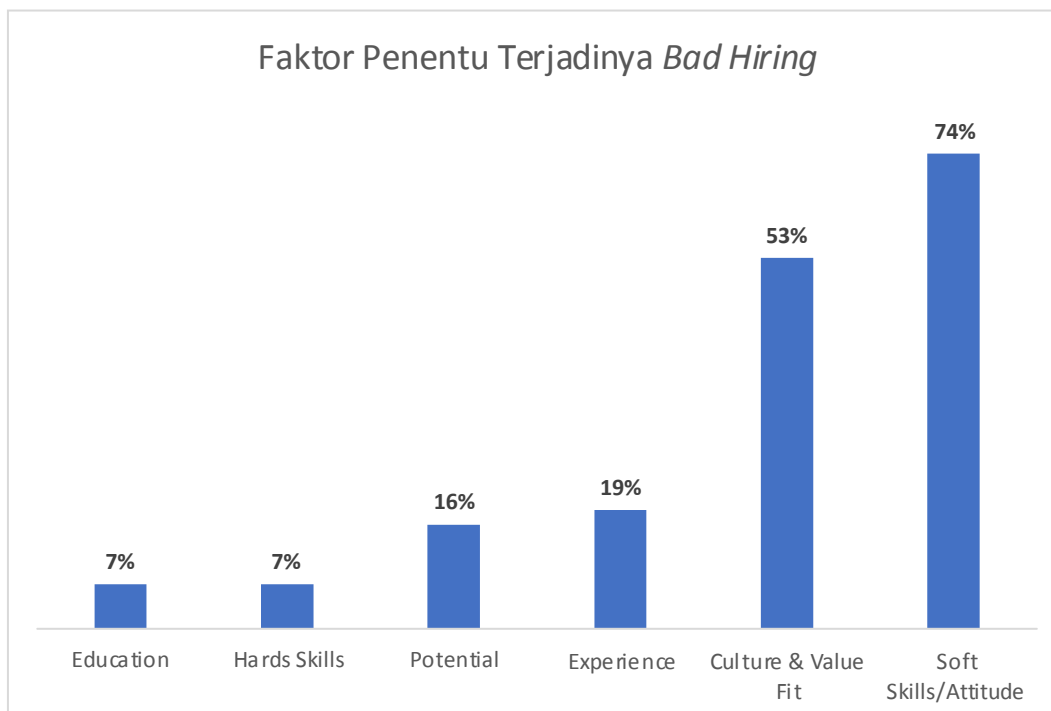


Bagan 1.6: Hasil riset kuantitatif metode rekrutmen terhadap penilaian *culture & value fit*

Hasil pertanyaan korelasi metode rekrutmen terhadap penilaian *culture & value fit* menggambarkan tingkat efektifitas metode yang dijalankan terhadap menilai faktor *culture & value fit* dari seorang pelamar tenaga kerja. 42% responden menjawab metode yang

sekarang dijalankan cukup efektif dalam menilai *culture & value fit* pelamar tenaga kerja, hanya 26% responden menjawab sudah sangat efektif, namun ada 21% responden menjawab biasa saja, 9% responden menjawab kurang efektif, dan 2% responden menjawab sangat tidak efektif. Jawaban yang didapat pada pertanyaan ini lebih beragam dibanding pertanyaan yang lain.

Setelah memahami faktor-faktor yang dinilai saat rekrutmen dan korelasinya terhadap metode rekrutmen yang dijalankan, penulis menggali lebih dalam perihal pengalaman *bad hiring* perusahaan beserta alasannya. Hasil dari riset kuantitatif yang dijalankan pun memberikan hasil yang menarik.



Bagan 1.6: Hasil riset kuantitatif faktor penentu terjadinya *bad hiring*

Hasil pertanyaan faktor yang cenderung menjadi penentu terjadinya *bad hiring*, menggambarkan suatu korelasi menarik dengan pertanyaan sebelumnya. Sebanyak 74% responden menyatakan bahwa faktor utama yang cenderung menjadi penentu terjadinya *bad hiring* disebabkan oleh ketidakcocokan pada *soft skills/attitude*. Lalu, 53% responden menyatakan faktor kedua adalah ketidakcocokan *culture & value fit*. Lalu, 19% responden menyatakan faktor ketiga adalah ketidakcocokan *experience*.

Kesimpulan Riset Kuantitatif

Dari hasil riset kuantitatif melalui penyebaran kuesioner digital, penulis dapat menyimpulkan beberapa hal:

1. Proses rekrutmen yang dijalani oleh perusahaan-perusahaan profil responden bisa dikategorikan sebagai proses yang hampir sama. Proses *cv screening*, *HR interview*, dan *user interview* menjadi bagian fundamental dari proses rekrutmen.
2. Proses rekrutmen yang sudah dijalani dinilai efektif.
3. Perusahaan-perusahaan profil responden merasa ada faktor penting sebagai

penilaian dalam rekrutmen yaitu adalah *soft skills/attitude, experience, dan value & culture fit*.

4. Meskipun perusahaan merasa metode rekrutmen yang dilakukan dinilai efektif untuk menilai faktor-faktor penting tersebut, *bad hiring* masih sering terjadi dikarenakan adanya ketidakcocokan pada faktor penting itu.
5. Terdapat suatu peluang untuk menciptakan metode rekrutmen baru yang dapat menilai *soft skill/attitude, experience, dan value & culture fit* dengan lebih tepat yang akan membantu mengurangi terjadinya *bad hiring*.

DISKUSI DAN KESIMPULAN

Pelaksanaan riset kuantitatif dan kualitatif terhadap responden praktisi SDM yang bekerja di beragam industri dan memiliki pengalaman cukup lama di bidangnya, memberikan penulis pemahaman baru yang sebelumnya kurang dipahami. Hasil riset ini membantu membuat gambaran lebih jelas terkait peluang yang dapat diciptakan melalui permasalahan dalam rekrutmen, serta hasil rekrutmen yang tidak konsisten yang dapat menimbulkan permasalahan berlanjut. Penggunaan sistem *analytics* dalam SDM dapat secara fundamental merubah performa organisasi dalam peningkatan kapasitasnya (Batistic and der Laken, 2019). Sebagaimana dijelaskan pada riset dibawah ini:

The 2020 Human Capital Trend by Importance	
Organization of the Future	82%
Talent Acquisition	77%
Employee Experience	75%
Careers and Learning	74%
Performance Management	72%
Digital Human Resources	69%
Leadership	68%
People Analytics	64%

Tabel 1.4: Deloitte, The 2020 Human Capital Trend (April 2019)

Perubahan pada *talent acquisition, digital human resource, dan people analytics* menjadi perubahan yang dinilai penting sebagai transformasi di bidang SDM. Penulis yakin bahwa dengan adanya perubahan proses rekrutmen menjadi lebih digital dan *analytical*, maka angka *bad hiring* akan jauh menurun dan perusahaan bisa lebih tepat dalam merekrut tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan. Namun, sebagaimana dijelaskan pada bagian riset kuantitatif, riset ini masih dalam proses penyelesaian dan penulis masih akan melanjutkan riset hingga mencapai jumlah responden yang sudah ditargetkan.

REFERENSI

- Anita, R. (2019). Effective Strategic Talent Acquisition Process. *Gavesana Journal of Management* / Vol. 11. Issue 1
- Bongard, A. (2019). Automating Talent Acquisition: Smart Recruitment, Predictive Hiring Algorithms, and the Data-driven Nature of Artificial Intelligence. *Psychosociological Issues in Human Resource Management* 7(1): 36-41. doi: 10.22381/PIHRM7120193
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management and Organization*, 24(4), 533-550.
- Dessler, G. (2009). *Human Resource Management: An Asian Perspective*. Singapore, Singapore: Pearson Education Centre
- Isson and Harriott. (2016). *People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent*. Hoboken, NJ: Wiley
- Kuncel et al. (2014, May). In Hiring, Algorithms Beat Instinct. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://hbr.org>
- Mourshed et al. (2013). *Education to Employment: Designing a System that Works*. Retrieved from McKinsey and Co
- Noack, B. (2019). Big Data Analytics in Human Resource Management: Automated Decision-Making Processes, Predictive Hiring Algorithms, and Cutting-Edge Workplace Surveillance Technologies. *Psychosociological Issues in Human Resource Management* 7(2): 37-42. doi:10.22381/PIHRM7120196
- Van Esch and Black. (2019). Factors that Influence New Generation Candidates to Engage and Complete Digital, AI Enabled Recruiting.
- Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y., Gilley, A., & Gilley, J. W. (2017). Means vs ends: Theorizing a definition of human resource development. *Personnel Review*, 46(6), 1165-1181.
- Williams, A. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. 10.1002/9781119171386.ch19.