

**Rekrutmen Dan Seleksi Anggota Pada Organisasi Nirlaba
Studi Kualitatif Di Tiga Lembaga Swadaya Masyarakat
Di Kabupaten Manggarai Nusa Tenggara Timur**

Yohanes Mario Vianney

Sekolah Tinggi Ekonomi (STIE) Karya Ruteng

E-mail : yohanesmariolaga@gmail.com

Abstrak

Titik tolak penelitian ini adalah pemahaman bahwa anggota LSM merupakan kunci dari keberhasilan program-program sosial. Organisasi Nirlaba, dalam hal ini LSM perlu memerhatikan kajian SDM dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Upaya awal yang perlu dilakukan untuk menjamin kinerja mereka adalah perekrutan dan seleksi berdasarkan konsep yang ada dalam SDM sehingga menetapkan para anggota yang bermutu dan menjamin pencapaian tujuan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan mengkaji aspek-aspek pokok dalam rekrutmen dan seleksi seperti konsep rekrutmen dan seleksi, proses rekrutmen dan seleksi, tantangan rekrutmen dan seleksi, dan pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap performa kerja anggota. Hasil penelitian diperoleh dari proses wawancara pada 13 partisipan dan observasi serta telaah dokumen di tiga Lembaga Nirlaba. Hasil penelitian ini kemudian mengafirmasi adanya konsep, proses, tantangan, dan pengaruh rekrutmen dan seleksi pada organisasi nirlaba (tiga LSM) berdasarkan nomenklatur Lembaga. Selanjutnya, hasil penelitian ini dibahas berdasarkan kajian teori *Human Resource Managemen*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui konsep, proses, tantangan, dan sumbangan rekrutmen dalam tiga organisasi Nirlaba yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti dapat mengetahui secara signifikan konsep, proses, tantangan, dan pengaruh rekrutmen dan seleksi pada tiga Lembaga. Rekrutmen dan seleksi pada tiga organisasi nirlaba dilakukan berdasarkan standar atau pola umum yaitu standar/pola yang dipakai oleh organisasi profesional lainnya. Mereka belum memiliki standar baku yang kemudian dapat dijadikan pedoman praktik rekrutmen dan seleksi. Pola pendekatan rekrutmen dan seleksi juga didasarkan pada kajian psikologi dan kajian visional yang mengharuskan para anggota Lembaga bekerja sesuai dengan visi misi lembaga

Kata Kunci : Rekrutmen, Seleksi, Psikologi, Visional, LSM, SDM, Profesional

Abstract

This research starts from an understanding that LSM members are the key of social programs' success. Nirlaba organization, in this case the LSM, needs to pay attention to the SDM in running its main duty and function. The initial effort that should be done to guarantee the members' performances is arranging a recruitment and selection that are based on concept kept by the SDM to maintain the quality of the members and ensure the achievement of goals. Qualitative approach is done in this research and it reviews main aspects in recruiting and selecting such as the concept, process, obstacle, and effect to the members' performances. The result of this research is obtained from interviewing 13 participants, observing, and reviewing

documents in three Nilaba institutions. Further, the result affirms that there are concept, process, obstacle, and effect of the recruitment and selection in Nilraba organization (three LSM) based on the institution's nomenclature. Furthermore, the result is discussed based on Human Resource Management theory. The aim of this research is to know the concept, proces, obstacle, and the contribution of recruitment and selection in three Nirlaba Organisations which were studied. From the result of the study, the researcher knows significantly the concept, process, obstacle, and effect of the recruitment and selection in the three institutions. Those are done based on the standard or common pattern used by the other professional organizations. They have not had the standard which further can be used as the guidelines for recruitment and selection practice. Recruitment and selection approach pattern is also based on psychology and visional study that require the members to work according to institution's visions and missions.

Keywords: Recruitment, selection, psychology, visional, LSM, SDM, professional

Pendahuluan

Kehadiran Lembaga Swadaya Masyarakat (selanjutnya LSM) adalah suatu hal yang lumrah. Banyak orang baik individu maupun kelompok mempunyai keinginan untuk mendirikan LSM sebagai bentuk tanggung jawab sosialnya. LSM menjadi wadah bagi lahirnya transformasi sosial dalam setiap aktivitasnya. Secara konseptual, LSM adalah sebuah organisasi yang didirikan baik secara perorangan maupun secara kelompok di mana organisasi tersebut tidak berorientasi pada hasil atau laba melainkan pada tujuan tertentu di dalam masyarakat.

LSM sebagai wadah perubahan tidak serta merta berhasil dalam mengimplementasikan program programnya. Masyarakat sebagai basis perhatian LSM kerap mempertanyakan kehadiran LSM itu sendiri. Langkah awal yang perlu dilakukan LSM adalah merekrut dan menyeleksi. Rekrutmen dan seleksi anggota LSM menjadi penting karena dalam melaksanakan kegiatannya, LSM menempatkan para anggota sebagai fasilitator, motivator, dan promotor perubahan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses berbagai masalah pada ruang lingkup anggota, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lain nya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sya'roni, 2013). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. H. Hadari Nawawi (2008:18), menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Hani Handoko, 2011:3).

Kunci keberhasilan penerapan SDM dalam sebuah organisasi bisnis dan non bisnis adalah implementasi strategi yang sesuai dengan tujuan. Ada input yang perlu dimasukkan ke dalam rencana mendapatkan keuntungan yang kompetitif (Model Of HRM). Secara prosedural, praktik SDM perlu disesuaikan dengan kelayakan administrasi dan program pokok organisasi/perusahaan. SDM harus disinkronkan dengan isu-isu strategis, dicocokkan dengan berbagai aspek lingkungan yang berpengaruh secara signifikan seperti budaya, ekonomi, politik, struktur organisasi dan tujuan organisasi (Rees dan Smith, 2014).

Metode

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Subyek penelitiannya adalah tiga LSM di Kabupaten Manggarai yaitu Wahana Visi Indonesia, Sun Spirit Labuan Bajo, dan Tunas Jaya. Data diperoleh dari wawancara, studi dokumen, dan observasi. Waktu penelitian januari-maret 2018.

Profil LSM

Yayasan Tunas Jaya

Yayasan Tunas Jaya adalah salah satu yayasan yang terlibat aktif dalam pemberdayaan perempuan di Kabupaten Manggarai. Yayasan ini berdomisili di Ruteng, Kabupaten Manggarai tepatnya di Jl Jend A Yani 2, Tenda, Langke Rembong, Ruteng 86518, Manggarai, Nusa Tenggara Timur, Indonesia. Yayasan Tunas Jaya didirikan pada tahun 1983 oleh Ibu Maria Geong dan memberi perhatian khusus pada pemberdayaan perempuan.

Dalam seluruh aktivitasnya, isu mengenai perempuan menjadi poin utama sehingga berbagai kegiatan seperti penelitian, pendidikan, pemberdayaan dititikberatkan pada usaha membangun kapasitas perempuan. Pimpinan Yayasan saat ini adalah Saudara Silvester Ariatno. J dan Manajer program yang menjabat adalah Saudara Florianus Rassi. Yayasan Tunas Jaya memiliki 17 anggota yang menempati posisi sebagai manajer, pendamping desa (tenaga lapangan), staff keuangan dan staff administrasi. Komposisi anggota di lembaga saat ini sudah sangat baik dan memberikan dampak yang cukup signifikan pada perkembangan lembaga. Sebagai sebuah lembaga yang sudah cukup berumur dan berpengalaman, Tunas Jaya memiliki catatan baik dalam mengelolah program-program titipan pemerintah. Setiap program dilakukan dengan sangat profesional mulai dari perencanaan sampai pada penyelesaian (evaluasi). Profesionalitas kerja ini dimunculkan dari rasa memiliki (sense of belonging) para anggota terhadap lembaga (**Sumber : Penelitian 2018**)

Yayasan Wahana Visi Indonesia

Wahana Visi Indonesia (selanjutnya WVI) adalah yayasan sosial kemanusiaan Kristen yang bekerja bersama mitra untuk perubahan berkelanjutan pada kehidupan anak, keluarga dan masyarakat yang hidup dalam kemiskinan tanpa membedakan agama, ras, etnis, golongan dan gender. Sekilas Sejarah WVI, Diawali dengan didirikannya organisasi World Vision oleh Rev. Robert (Bob) Pierce setelah kunjungannya ke Semenanjung Korea pada tahun 1950. Pada tahun 1953, dimulai program penyantunan anak korban perang Korea, yang akhirnya berkembang menjadi salah satu program utama World Vision hingga saat ini. Sejak tahun 2000, World Vision memperkuat program advokasi terutama terkait dengan isu kesejahteraan anak dan kemiskinan,

serta program tanggap bencana. Di Indonesia, WVI dibentuk World Vision pada tahun 1995 sebagai mitra lokal dan pelaksana program World Vision di Indonesia. Tahun 1998 nama Yayasan World Vision Indonesia diubah menjadi Yayasan Wahana Visi Indonesia, dan terus digunakan sampai saat ini. WVI tersebar di seluruh daerah di Indonesia dan di Manggarai WVI berdomisili di Ruteng, Ibu kota Kabupaten Manggarai. Saat ini WVI Manggarai dipimpin oleh Tommy Pinem. Jumlah staff lokal yang bekerja di WVI Manggarai adalah 25 pegawai dan menduduki posisi tertentu sesuai dengan kapasitas dan kualifikasi pribadi. Visi WVI adalah untuk setiap anak hidup seutuhnya dan misi adalah WVI merupakan mitra World Vision, suatu kemitraan internasional orang-orang Kristiani, yang mempunyai misi meneladani Tuhan dan Juru Selamat Yesus Kristus dengan bekerja bersama orang miskin dan tertindas dalam mengusahakan transformasi manusia, memperjuangkan keadilan, dan memberikan kesaksian kabar baik dari Kerajaan Allah.

Selain itu, dalam melaksanakan program-programnya, WVI sangat memerhatikan nilai-nilai dasar. Ada tujuh nilai dasar WVI yaitu keKristen, terpanggil melayani yang miskin, menghargai martabat manusia, penatalayan, mitra, responsif. Nilai-nilai dasar ini yang kemudian dipegang teguh oleh setiap anggota dalam melaksanakan program-program sesuai visi dan misi (**Sumber : Penelitian 2018**)

Yayasan Baku Peduli

Sun Spirit atau baku peduli adalah yayasan yang terletak di jl.trans flores km 10, Watu Langkas, Desa Nggorang, Labuan Bajo, Manggarai Barat, NTT. Sun spirit atau Lembaga Baku Peduli adalah lembaga yang dimulai di Aceh pada tahun 2005. Lembaga ini berkecimpung dan atau bergerak dalam multi bidang seperti transformasi sosial dengan pendekatan ekonomi politik, melihat sistem pembuat kebijakan dengan penelitian, advokasi kebijakan pemerintah, memfasilitasi aktivitas sosial (petani dan kaum muda). Kegiatan lembaga kemudian melahirkan berbagai ide advokasi melalui forum diskusi, demonstrasi, festival, public caring, publikasi (online dan buku). Di Labuan Bajo, Lembaga Baku peduli/Sun spirit telah berdiri pada tahun 2012 dengan jumlah staff 13 terspesifikasi 11 staff tetap dan 2 volunter. Para staf yang bekerja di Lembaga berasal dari berbagai latar belakang baik asal, pendidikan, pengalaman, kompetensi, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada lima partisipan, peneliti mendapatkan informasi terkait rekrutmen dan seleksi staf yang bekerja pada lembaga (**Sumber: Penelitian 2018**)

Hasil Penelitian

Konsep Rekrutmen dan Seleksi

Dari 13 partisipan, sebagian besar menjawab konsep rekrutmen sebagai upaya lembaga memberikan informasi mengenai lowongan pekerjaan yang ada dalam lembaga kepada sedemikian banyak orang dan menggolongkan para pelamar ke dalam kategori tertentu sehingga dapat mengisi lowongan yang ada. Secara materi, konsep ini sudah cukup lengkap dan implementatif sesuai dengan apa yang digagas Mondy dan Martocchio (2016:131)

Rekrutmen dan Seleksi Sebagai Proyek Psikologi

Konsep lain dan unik mengenai rekrutmen dan seleksi yang ditemukan peneliti adalah konsep rekrutmen dan seleksi yang dilakukan dengan pendekatan psikologi. Rekrutmen dan seleksi menjadi bagian integral dengan menjadikan sifat dan karakter pribadi dasar pencapaian tujuan lembaga. Dalam wawancara yang dilakukan rekrutmen dan seleksi sebagai proyek psikologi merujuk pada upaya pengenalan kandidat sejak awal sehingga Lembaga mendapatkan kandidat yang diinginkan;

Proses rekrutmen dan seleksi bukan hanya merujuk pada upaya mencari dan mendatangkan sedemikian banyak kandidat lalu menempatkan mereka di posisi tertentu sesuai dengan kebutuhan lembaga melainkan juga suatu proses yang mendalam sekaligus faktual. Proses ini mengindikasikan bahwa pendekatan pribadi dan pengetahuan khusus mengenai watak dan atau karakter kandidat menjadi satu kunci utama untuk menghasilkan anggota lembaga yang berkompeten. Sasaran pokok dari proses rekrutmen dan seleksi dengan pendekatan psikologi ini adalah tipe-tipe pribadi yang baik dan mau bekerja secara profesional sehingga jika ada kesalahan maka para anggota yang bekerja disarankan untuk melihat kembali apa yang mereka lakukan di saat direkrut dan diseleksi.

Rekrutmen dan seleksi sebagai suatu proyek psikologi adalah sebuah konsekuensi logis dari upaya menemukan dan mendapatkan anggota sesuai yang diinginkan lembaga atau anggota yang benar-benar terqualifikasi. Rekrutmen dan seleksi sebagai proyek psikologi mengarah pada satu kemungkinan positif berdasarkan pengenalan akan tipe kepribadian kandidat. Kajian konsep ini adalah kajian berskala, melihat dan memikirkan keadaan dan situasi kandidat di masa depan.

Rekrutmen dan Seleksi Sebagai Landasan Penilaian Visional

Selain itu, konsep rekrutmen dan seleksi yang didapat merujuk pada konsep yang sangat visional. Pemikiran ini berarti bahwa konsep rekrutmen yang diterapkan dalam praktik harus dapat menentukan proses keberlanjutan lembaga (*sustainability*). Selalu ada kaitan antara proses rekrutmen dan seleksi dengan visi-misi lembaga. Lembaga berusaha untuk selalu menyesuaikan antara visi-misi dengan proses rekrutmen dan seleksi. Dalam artian bahwa staff dan anggota yang direkrut/diseleksi dan kemudian menjadi bagian dari Lembaga mengetahui apa yang harus mereka lakukan di lapangan sehingga visi dan misi lembaga dapat tercapai.

Dengan kata lain, selalu ada hubungan yang sinergis antara anggota yang direkrut dan diseleksi dengan visi lembaga. Mereka yang direkrut dan diseleksi adalah mereka yang mampu bekerja di bawah tekanan, bekerja di lapangan dan mempunyai semangat pemberdayaan. Sejauh ini, anggota lembaga memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian visi Lembaga. Anggota yang direkrut dan diseleksi adalah mereka yang terqualifikasi dengan pola pikir dan cara kerja yang sama sehingga dengan mudah melakukan setiap pekerjaan. Konsep rekrutmen dan seleksi sebagai landasan penilaian yang visional adalah konsep yang obyektif di mana para kandidat dan anggota yang kemudian bekerja pada lembaga mampu mendeskripsikan dan menyelesaikan pekerjaan. Konsep semacam ini yang menyiapkan anggota lembaga sebagai pribadi yang benar-benar memberikan feedback positif pada lembaga. selebihnya memberikan nyawa pada lembaga baik saat ini maupun di masa depan, sebagaimana ada dalam kutipan berikut

Konsep ini memberikan indikasi positif bagi para kandidat yang kemudian menjadi anggota dalam Lembaga menyadari standing position mereka sebagai anggota. Kesadaran ini yang akan menjadikan mereka sebagai subyek terpenting mewujudkan keberlanjutan lembaga. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa penilaian yang visional sebagai perwujudan perencanaan mutu kandidat dengan implementasi rekrutmen dan seleksi yang terstruktur serta holistik. Asumsinya adalah perwujudan mutu kandidat menegasi adanya ketimpangan dan kelalaian tertentu dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi. Hasilnya adalah proses rekrutmen dan seleksi menghadirkan kandidat dan anggota yang benar-benar terqualifikasi.

Rekrutmen dan Seleksi Sebagai Strategi Pemetaan Anggota

Konsep ketiga mengenai rekrutmen dan seleksi yang diambil dari jawaban partisipan adalah rekrutmen dan selski sebagai strategi pemetaan anggota. Strategi pemetaan anggota adalah satu pola pemahaman yang sebenarnya merujuk pada hal yang kompleks di mana melalui teknis rekrutmen dan seleksi organisasi (LSM) memetakan anggota berdasarkan kualitas, kompetensi, dan kualifikasi tertentu sehingga bisa bekerja dalam organisasi.

Strategi pemetaan anggota adalah bahasa teknis di mana organisasi melalui proses rekrutmen dan seleksi melakukan pengkajian tertentu mengenai kandidat sehingga layak menjadi anggota organisasi. Pemetaan anggota adalah setingan yang secara signifikan menentukan kontribusi anggota terhadap laju dan atau pertumbuhan organisasi. Dalam gaya bahasa yang lain, rekrutmen dan seleksi sebagai pemetaan anggota adalah proses tindakan awal organisasi untuk mendapatkan anggota yang berkualitas (berkomptoten)

Upaya pemetaan anggota adalah upaya menemukan anggota yang berkualitas dan berkomptoten sesuai dengan bidangnya. Pemetaan anggota dilakukan dengan sebuah pertimbangan mencari sedemikian banyak orang untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi, sebagaimana yang ada dalam pernyataan berikut;

Proses Rekrutmen dan Seleksi

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, konsep rekrutmen dan seleksi dari partisian sangat menentukan praktik rekrutmen dan seleksi itu sendiri. Dari wawancara yang dilakukan, peneliti mendapatkan informasi yang beragam mengenai proses rekrutmen dan seleksi dari ketiga lembaga nirlaba. Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh ketiga lembaga nirlaba hampir sama karena mengikuti standar baku yang biasa dilakukan oleh perusahaan atau lembaga-lembaga profesional lainnya.

Selain itu, proses rekrutmen dan seleksi juga dilakukan dengan pendekatan psikologis seperti yang dilakukan oleh JHRC untuk Tunas Jaya. Proses ini berbeda dengan proses yang dilakukan oleh dua lembaga lainnya. Pendekatan psikologis seperti ini memang jarang ditemukan dalam proses rekrutmen dan seleksi umum. Dalam ranah teknis, peneliti akan membagi penjelasan mengenai rekrutmen dan seleksi ke dalam tiga bagian, yaitu:

Rekrutmen

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, rekrutmen yang dilakukan oleh ketiga lembaga yang diteliti hampir sama. Artinya bahwa ketiganya menggunakan standar umum yang

biasa dipakai oleh lembaga-lembaga atau perusahaan profesional lainnya. Dalam melakukan perekrutan ketiga lembaga tersebut sama-sama menempatkan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh para kandidat. Persyaratan-persyaratan tersebut seperti; usia maksimal, pekerja keras dan mau ditempatkan di mana saja, pendidikan terakhir, mempunyai pengalaman kerja, bisa mengendarai kendaraan motor, melengkapi berkas seperti ijazah, SIM/STNK, bisa mengoperasikan komputer, mampu bekerja dalam tim. Khusus untuk Lembaga WVI, persyaratan tambahan yang diwajibkan adalah surat rekomendasi dari gereja dan dari RT asal kandidat. Selanjutnya, rekrutmen dilakukan dengan standar yang ada. Praktik rekrutmen dilakukan dengan enam cara.

Promosi melalui media sosial (Facebook dan Website Lembaga)

Informasi mengenai lowongan pekerjaan disampaikan melalui facebook dan website dengan menyertakan persyaratan-persyaratan yang dibuat. Facebook dan website adalah dua akun lembaga yang aktif dan sering diakses oleh banyak orang. Jadi dua media ini yang selalu dipakai sebagai ruang penyampaian informasi.

Media Elektronik Radio

Informasi mengenai lowongan pekerjaan disertai persyaratan diberikan stasiun radio daerah. Penggunaan media elektronik radio daerah ini sangat efektif. Informasi tersampaikan dengan cepat dan luas, sehingga berpengaruh pada jumlah kandidat yang melamar.

Perekrutan Langsung

Kandidat dihubungi langsung oleh direktur dan atau stakeholder lembaga. Perekrutan ini didasarkan pada pengetahuan direktur atau stakeholder tentang kompetensi, skill, sikap moral dan etis kandidat. Kandidat yang direkrut juga adalah partner kerja-kandidat yang dipilih dan diangkat langsung menjadi staff oleh direktur. Dalam konteks ini perekrutan dilakukan berdasarkan relasi kekerabatan dengan syarat yang direkrut memiliki track record yang baik.

Rekrutmen dan seleksi ini merujuk pada pendekatan personal di mana pimpinan Lembaga merekrut dan menyeleksi kandidat yang memiliki hubungan dekat dengannya. Dalam kutipan wawancara berikut, disajikan pemahaman mengenai konsep rekrutmen dan seleksi yang demikian:

Berdasarkan diskusi dalam wawancara yang dilakukan, partisipan menjelaskan bahwa pihak lembaga sudah mengetahui sejak awal kandidat yang cocok dengan posisi yang ada dalam lembaga itu. Kandidat tersebut didekati sejak lama dan diberikan informasi mengenai lowongan tersebut, jika kandidat tersebut siap maka akan dibuat perjanjian dan langsung melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dari beberapa kandidat, ada satu yang tidak mengikuti proses seleksi dan langsung mengerjakan tugasnya di lembaga.

Proses rekrutmen yang demikian dirasa efektif dijalankan di Lembaga khususnya Sun Spirit, ditambah dengan rekrutmen yang dan seleksi yang mereka lakukan hanya terbatas pada para volunteer yang bekerja secara sukarela di Lembaga dalam kurun waktu tertentu. Dalam taraf pencarian dan atau pemilihan kandidat dalam konteks ini belum memenuhi standar yang diakui secara umum. Konsep rekrutmen dan seleksi seperti ini belum secara substansial merujuk

pada konsep rekrutmen dan seleksi yang efektif karena hanya sebatas mencari dan memilih kandidat tetapi belum memberikan informasi dan penempatan kandidat agar bekerja secara efektif dalam lembaga. Akan tetapi dapat disimpulkan bahwa konsep rekrutmen dan seleksi yang demikian adalah konsep yang ada dalam realitas dan berjalan efektif dalam praksis.

Perekrutan internal (pengangkatan volunteer)

Perekrutan ini didasarkan pada kebutuhan lembaga dengan melihat para volunteer yang berkompeten dan siap bekerja di posisi yang dibutuhkan sebagai anggota tetap. Konsep perekrutan internal ini sederhana karena di lembaga ada begitu banyak kandidat yang berstatus sebagai volunteer. Mereka terlibat aktif dalam semua dinamika lembaga, baik di kantor maupun di lapangan. Para volunteer ini telah mengetahui dengan baik kultur lembaga. Perekrutan internal ini dilakukan dengan sangat sederhana di mana pihak lembaga memberikan informasi mengenai adanya lowongan yang akan diisi atau langsung mengangkat mereka menjadi anggota lembaga. Perekrutan internal kerap dilakukan karena desakkan kebutuhan dan adanya perkembangan dari volunteer. Faktor-faktor lain seperti biaya dan waktu juga turut mendukung. Pada titik ini, lembaga tidak melihat spesifikasi volunteer karena lembaga telah mengetahui kapasitas mereka. Hal ini sangat wajar terjadi. Pengangkatan volunteer adalah praktik rekrutmen internal yang sah dan membantu lembaga menghadirkan anggota yang berkompeten karena mempunyai skill, niat, loyalitas, dan pengalaman kerja yang baik. Selain itu, kebijakan perekrutan internal ini juga memberikan kemungkinan bagi adanya pengembangan kapasitas dan pengembangan karir bagi para volunteer. Keempat cara perekrutan ini disampaikan oleh beberapa partisipan yang diwawancarai di Baku Peduli, hampir semua partisipan mengatakan hal yang sama.

Menggunakan Agen Rekrutmen

Cara lain yang dipakai untuk proses rekrutmen adalah dengan menggunakan agen rekrutmen. Hal ini dilakukan oleh Tunas Jaya di mana mereka memakai JHRC, sebuah lembaga assessment psikologis untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi. Memang standar yang dipakai JHRC adalah standar yang baku, hanya mereka memerlukan data spesifikasi pribadi dari Tunas Jaya.

Dalam konteks ini, para kandidat yang direkrut adalah mereka yang mengetahui informasi mengenai lowongan pekerjaan di Tunas Jaya melalui JHRC. JHRC adalah lembaga dengan industry psikologis yang menerapkan pendekatan psikologi dalam merekrut dan kemudian menyeleksi setiap kandidat yang mau dan akan bekerja di Tunas Jaya. Rekrutmen menggunakan agen adalah hal yang wajar dan cukup memberi pengaruh pada penampilan kandidat. Konsep dasar munculnya berbagai agen rekrutmen dalam proses mencari para kandidat dan anggota perusahaan disebabkan oleh beberapa faktor penting yaitu, kurangnya waktu perusahaan untuk melakukan rekrutmen, tidak ada bidang yang menangani rekrutmen, dan kapasitas bidang HRM di perusahaan masih kurang memadai.

Rekrutmen Berdasarkan Nilai

Rekrutmen berdasarkan nilai adalah hal baru dan spesifik. Proses ini dirasa efektif karena sasarannya adalah para anggota yang bekerja berdasarkan nilai-nilai lembaga. Bekerja berdasarkan nilai adalah cara strategis untuk fokus dan berorientasi pada visi dan misi serta menciptakan budaya kerja yang baik. Praktik rekrutmen yang didasarkan pada nilai-nilai dasar

lembaga dilakukan Wahana Visi Indonesia. Nilai-nilai dasar ini yang kemudian akan sangat menentukan kualifikasi anggota perjanjian kerja waktu tetap (PKWT) yang bekerja untuk lembaga;

Rekrutmen berdasarkan nilai memberikan penegasan bahwa anggota yang bekerja untuk lembaga adalah mereka yang punya integritas baik dari sisi iman, pribadi, maupun kehidupan sosial. Akan tetapi, nilai-nilai ini tidak membatasi latar belakang kandidat yang melamar misalnya dari segi agama. Kalimat “kami Kristen” hanya merujuk pada strategi pendekatan sosial kemanusiaan Kristen dengan semangat pelayanannya yang utuh.

Seleksi

Kajian SDM menegaskan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia, seleksi adalah proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan anggota dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain, seleksi adalah suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja. Proses seleksi ini harus memegang Prinsip “Right people in the right jobs” yaitu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh proses seleksi yang dilakukan oleh ketiga lembaga cukup kompleks karena menerapkan metode yang berbeda-beda sesuai dengan strategi yang diterapkan di lembaga. Selain seleksi berkas, wawancara dan training, para kandidat yang sudah direkrut mengikuti alur lembaga misalnya dengan learning by doing.

Seleksi yang dilakukan dititikberatkan pada upaya mendapatkan anggota yang mempunyai kompetensi dan benar-benar terqualifikasi sehingga mampu mencapai visi-misi lembaga. Selain kelengkapan secara administratif, para kandidat juga perlu memiliki skill dan ability yang secara langsung dapat memberikan sumbangan positif bagi perjalanan lembaga. Misalnya di WVI, seleksi dilakukan secara ketat.

Proses seleksi yang dilakukan WVI menjadi menarik karena ada penerapan strategi epoche di mana pihak lembaga tidak terburu-buru untuk mengambil keputusan penerimaan kandidat yang sudah di seleksi. Kesimpulan terhadap kandidat yang sudah menjalani beberapa tes seperti verifikasi berkas, tes tertulis, tes komputer, dan tes wawancara tidak segera diambil. Strategi ini masih terbatas untuk mendapatkan anggota yang terqualifikasi. Untuk mendapatkan bukti autentik mengenai kandidat maka lembaga melakukan proses uji coba; menjadikan kandidat sebagai THL (tenaga harian lepas) di mana para kandidat dicoba selama tiga bulan dengan selalu melakukan uji kompetensi dan pendampingan. Sampai pada titik ini, pihak lembaga memberikan dorongan yang terpola pada kandidat sehingga betul-betul mau bekerja dan mencapai visi-misi lembaga. Setelah proses ini, para kandidat menjalani masa off selama satu bulan, sementara pihak lembaga menyeleksi para kandidat tersebut dan melakukan re-kualifikasi. Proses re-kualifikasi ini menentukan para kandidat yang diterima sebagai anggota (PKWT). PKWT inilah yang kemudian menempati posisi-posisi tertentu dalam lembaga sesuai dengan kualifikasi yang diperoleh melalui proses seleksi dan sesuai dengan kebutuhan. Proses seleksi yang dilakukan oleh WVI seperti yang disajikan di atas adalah proses yang rumit. Para kandidat yang sudah melamar dan lolos seleksi berkas serta wawancara dan diikutsertakan dalam pekerjaan sebagai tenaga harian lepas direkualifikasi. Masa off satu bulan adalah masa penentuan bagi para kandidat tersebut. Proses ini akan menciptakan masalah jika para kandidat

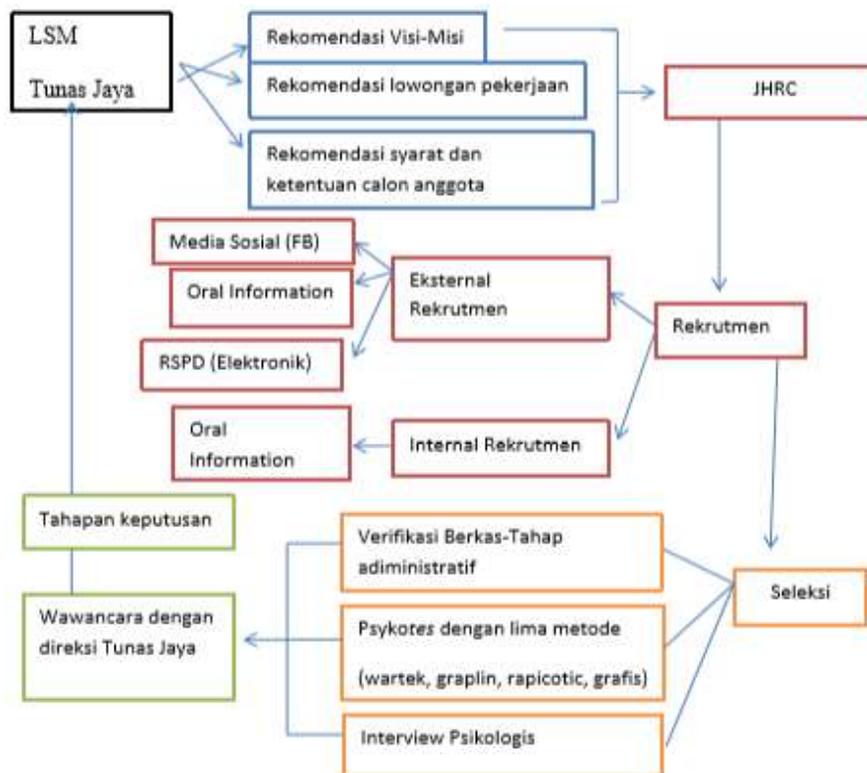
yang masuk setelah rekualifikasi tidak mampu melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Masa off satu bulan memang bukan masa yang “kosong” di mana pihak lembaga tidak memerhatikan para kandidat tersebut. Tetapi, dengan waktu yang cukup lama para kandidat akan merasa bosan. Konsekuensinya para kandidat tersebut tidak memenuhi panggilan lembaga untuk menjadi anggota (PKWT) Proses seleksi lain yang menarik adalah seleksi psikis seperti yang dilakukan oleh JHRC (agen Tunas Jaya). Seleksi model ini jarang ditemukan tetapi sudah ditepakan JHRC sejak lama.

Seleksi dengan pendekatan psikis ini juga dilakukan dengan tahap-tahap psikologi. Akan tetapi keputusan akhir dari seleksi ini ditentukan sendiri oleh direktur Tunas Jaya dengan mendapatkan rekomendasi dari JHRC.

Seleksi psikis ini dilakukan dengan metode psikologi, artinya bahwa pihak JHRC dan kemudian diikuti oleh Tunas Jaya melihat kualifikasi pribadi anggota melalui pembawaan diri, pengetahuan tentang diri, dan sifat-sifat individu yang melekat secara manusiawi. Metode ini menarik karena tiap pribadi dapat mengembangkan diri sekaligus membatasi diri dengan catatan psikologis yang ada. Sehingga, dalam melakukan pekerjaan, ia menjadi tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus ia batasi. Sasaran pendekatan ini adalah peningkatan kapasitas dan profesionalitas anggota.

Skema Rekrutmen Dan Seleksi

Tunas Jaya



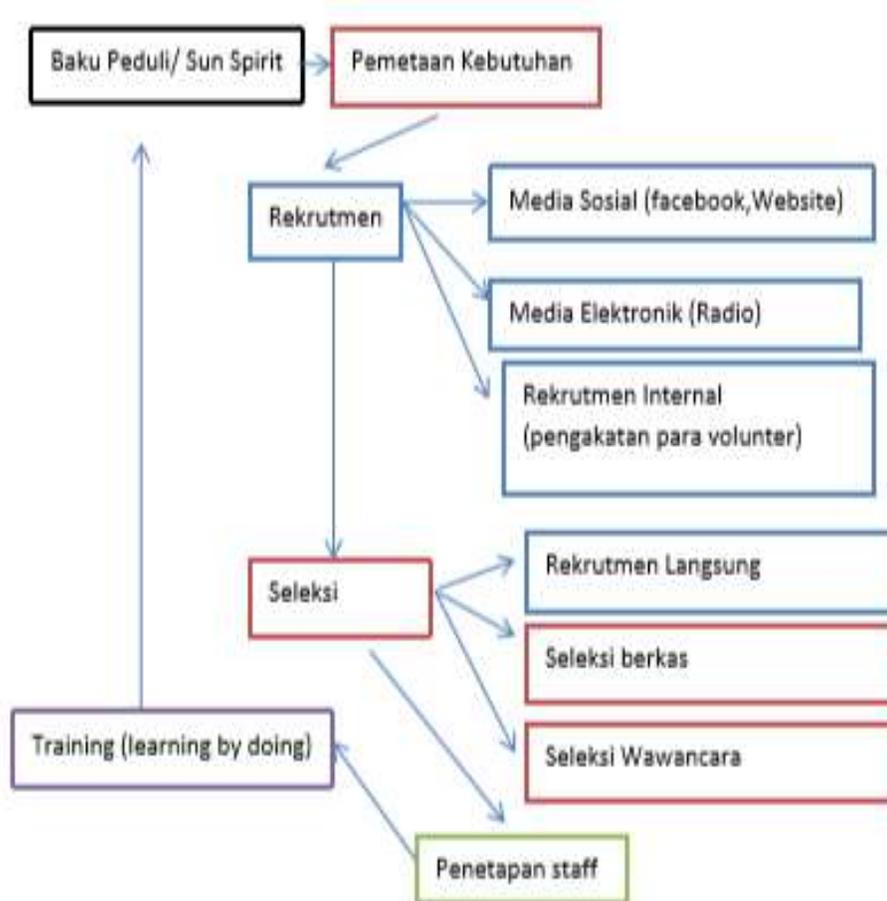
(Sumber: Penelitian 2018 (Diolah Oleh Peneliti))

Wahana Visi Indonesia



(Sumber: Penelitian 2018-Diolah Peneliti)

Sun Spirit



(Penelitian 2018-Diolah Peneliti)

Pembahasan

Konsep rekrutmen dan Seleksi

Konsep utama yang didapatkan dari wawancara adalah bahwa rekrutmen dan seleksi sebagai upaya lembaga memberikan informasi mengenai lowongan pekerjaan yang ada dalam lembaga kepada sedemikian banyak orang dan menggolongkan para pelamar ke dalam kategori tertentu sehingga dapat mengisi lowongan yang ada.

Konsep ini adalah konsep yang merujuk pada apa yang digagas R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio (2014:132) di mana rekrutmen adalah proses menarik sebagian besar orang dengan kualifikasi tertentu untuk bekerja dalam sebuah organisasi dan Gary Rees dan Paul E. Smith yang menekankan seleksi lebih pada proses memilih kandidat yang sudah direkrut berdasarkan kapasitas mereka. Selain itu, rujukan materi rekrutmen dan seleksi tertuju pada Gary

Dessler (2015;135) dan Gary Rees dan Paul A. Smith. Mengenai rekrutmen, Dessler menegaskan *the talent managemen procces* di mana posisi yang harus diisi kandidat harus berdasarkan analisis pekerjaan, SOP, berkompeten, dan lain sebagainya. Dalam seleksi Rees dan Smith menekankan proses memilih kandidat yang sudah direkrut berdasarkan kapasitas.

Konsep rekrutmen dan seleksi sebagai industri psikologis dan penilaian yang visional adalah konsep tambahan yang membuat pengetahuan mereka menjadi semakin kompleks. Konsep ini merujuk pada pendekatan-pendekatan kepribadian dan internal lembaga (visi-misi) yang kemudian membuat mereka memahami bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah proses yang integral, dinamis, dan substansial untuk dilakukan. Rekrutmen dan seleksi sebagai industry psikologis jika dikaitkan dengan gagasan Ivancevich (2007;75) mengarah pada upaya melihat tanggapan calon anggota atau pelamar terhadap langkah rekrutmen dan seleksi misalnya sikap mereka terhadap tugas-tugas dan organisasi, persepsi mereka akan tugas, dan cara berpikir serta berperilaku mereka ketika berhadapan dengan budaya organisasi/lembaga. Rekrutmen dan seleksi sebagai penilaian yang visional berarti proses tersebut menghadirkan menghasilkan anggota yang membantu lembaga mencapai visi dan misinya serta sustainable. Rekrutmen dan seleksi dalam ranah ini juga dipahami sebagai proses di mana para anggota yang melamar dan kemudian bekerja mempunyai dorongan untuk mengembangkan diri atau makin sadar akan peluang mereka dalam organisasi.

Dua konsep yang dimunculkan ini kemudian sama-sama berpedoman pada satu gagasan bahwa proses rekrutmen dan seleksi sebagai sebuah proses penarikan propektif anggota dan memengaruhi mereka agar menerapkan kecakapan dalam melakukan pekerjaan di Lembaga/organisasi berdasarkan penempatan yang sesuai dengan kompetensi dan atau kualifikasinya (Neeraj Kumari).

Proses rekrutmen dan Seleksi

Secara teoritis proses rekrutmen dan seleksi berlangsung sejak organisasi menyampaikan lowongan pekerjaan sampai pada penempatan anggota (anggota) ke dalam posisi tertentu. Secara teknis proses rekrutmen dan seleksi yang telah dilakukan di ketiga organisasi nirlaba sudah menggambarkan proses rekrutmen dan seleksi yang baik. Dari bentuk-bentuk rekrutmen, indikator teknis seperti penyampaian via radio, media sosial, surat kabar, informasi verbal, rekrutmen internal, dan rekrutmen via agen sudah menunjukkan bahwa lembaga memiliki pengetahuan yang baik mengenai konsepnya. Selanjutnya, dari bentuk-bentuk seleksi, indikator seperti wawancara (biasa dan psikis), seleksi berkas, dan seleksi berdasarkan pengalaman lapangan sudah merujuk pada praktik seleksi yang baik. Rees dan Smith menggarisbawahi proses wawancara sebagai upaya mengetahui identitas dan kualitas kandidat yang mau bekerja. Akan tetapi pada kondisi tertentu, sebagian lembaga hanya menitikberatkan proses seleksi pada suatu bentuk yaitu seleksi wawancara psikis.

Proses seleksi yang dilakukan oleh tiga organisasi nirlaba belum mendekati proses seleksi yang efektif berdasarkan kajian teori. Peneliti menemukan beberapa pokok persoalan yang sederhana namun penting untuk menjamin proses seleksi yang efektif tersebut. Persoalan-persoalan tersebut adalah, pertama, dalam melakukan seleksi wawancara pihak lembaga belum memikirkan wawancara yang berkualitas. Ada keluhan bahwa pihak direksi belum mempunyai kapasitas dalam melakukan wawancara baik dalam metode maupun isi wawancara. Kedua, bagi

sebagian lembaga, tes kepribadian dan tes kemampuan tidak dilakukan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh pengetahuan yang kurang mengenai aspek ini dan tidak memiliki bidang khusus yang menangani. Hal ini bertolak belakang dengan Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2008;58) yang menerangkan bahwa kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan dan standar untuk sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Secara umum disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh ketiga lembaga nirlaba sudah baik tetapi harus perlu ditambah dengan beberapa hal yang substansial seperti *job analysis*, *job description*, *personal specification*, *competency analisis*, dan *competency framework*, sehingga memunculkan suatu gaya rekrutmen dan seleksi yang baru dan minim tantangan.

Selain itu, spesifikasi para kandidat dibutuhkan agar proses seleksi dapat dilakukan dengan baik dan kemudian membantu pengambilan keputusan. Selalu ada hubungan interrelasional antara organisasi dan yang diseleksi. Artinya bahwa organisasi menegaskan kebutuhan-kebutuhan mereka yang akan dijalankan oleh para kandidat tersebut. Maka, ketiga organisasi nirlaba perlu melihat bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah salah satu budaya yang baik untuk dilakukan. Sehingga, berbagai kebutuhan yang telah dipikirkan dapat tercapai dengan baik dengan dan melalui para anggota yang berkompeten.

Kesimpulan

Konsep rekrutmen dan seleksi organisasi nirlaba dititberatkan pada proyek psikologi, landasan penilaian visional, dan pemetaan anggota. Rekrutmen dan seleksi sebagai proyek psikologi mengarah pada satu kemungkinan positif berdasarkan pengenalan akan tipe kepribadian kandidat. Kajian konsep ini adalah kajian berskala, melihat dan memikirkan keadaan dan situasi kandidat di masa depan. Sebagai landasan penilaian visional, rekrutmen dan seleksi yang diterapkan dalam praktik harus dapat menentukan proses keberlanjutan lembaga (*sustainability*). Sedangkan sebagai pemetaan anggota, rekrutmen dan seleksi sebagai upaya organisasi untuk mendapatkan anggota yang berkompeten, berkualitas sehingga sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Proses rekrutmen dan seleksi yang sudah dilakukan oleh ketiga lembaga diawali dengan menempatkan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh para kandidat. Persyaratan-persyaratan tersebut seperti; usia maksimal, pekerja keras dan mau ditempatkan di mana saja, pendidikan terakhir, mempunyai pengalaman kerja, bisa mengendarai kendaraan motor, melengkapi berkas seperti ijazah, SIM/STNK, bisa mengoperasikan komputer, mampu bekerja dalam tim. Khusus untuk Lembaga WVI, persyaratan tambahan yang diwajibkan adalah surat rekomendasi dari gereja dan dari RT asal kandidat. Proses seleksi yang dilakukan oleh ketiga lembaga cukup kompleks karena menerapkan metode yang berbeda-beda sesuai dengan strategi yang diterapkan di lembaga. Selain seleksi berkas, wawancara dan training, para kandidat yang sudah direkrut mengikuti alur lembaga misalnya dengan *learning by doing*. Dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi tersebut, pihak lembaga mendapatkan tantangan yang cukup signifikan, baik tantangan eksternal maupun internal yang kemudian sangat memengaruhi praktik proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri. Tantangan tersebut adalah tidak ada standar rekrutmen dan seleksi yang baku, manager dan koordinator Tim belum terqualifikasi, Turn Over kandidat saat mengikuti seleksi, biaya rekrut dan seleksi yang belum mencukupi, belum ada bidang HRM yang menangani rekrutmen dan seleksi.

Rekrutmen dan seleksi yang sudah dilakukan memberi sumbangan positif bagi para anggota dalam melakukan pekerjaannya. Akan tetapi muncul berbagai catatan kritis dari pengalaman mereka. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa pihak lembaga belum sepenuhnya menaruh perhatian pada proses rekrutmen dan seleksi karena belum mempunyai pemahaman yang cukup mengenai pentingnya perhatian pada SDM dan terpengaruh dengan anggapan masyarakat mengenai dinamika kerja di LSM yang secara konseptual bukan berorientasi pada hasil atau laba melainkan karena adanya tujuan tertentu di dalam masyarakat. Rekrutmen dan seleksi juga memberikan daya bagi setiap anggota lembaga untuk membaca dan membatinkan nilai-nilai lembaga selain profesionalitas dan membantu pencapaian visi dan misi.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan sumbangan bagi pihak lembaga (manajerial) dalam melihat dan mengkaji proses rekrutmen dan seleksi yang telah dilakukan sehingga dapat menerapkan langkah-langkah implementatif startegis. Selain itu, penelitian ini memberi implikasi yang positif bagi pemahaman manajer dan anggota lembaga mengenai rekrutmen dan seleksi sehingga dapat dilakukan secara professional dan ideal tanpa mengabaikan substansi dalam langkah-langkah rekrutmen dan seleksi yang diterapkan di masa yang akan datang. Lebih daripada itu, penelitian ini memberikan upaya penentuan proses rekrutmen yang bersatdanart mulai dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), kepemimpinan (leading) dan pengendalian (controlling). Impilkasi pokok lainnya adalah penelitian ini memberikan kerangka konsep mengenai pentingnya SDM dalam sebuah lembaga. SDM adalah dasar keberhasilan Lembaga, SDM yang terkuualifikasi sangat berkontribusi pada pencapaian visi-misi lembaga dan setiap lembaga (dalam hal ini lembaga nirlaba yang diteliti) perlu mempunyai SDM yang terkuualifikasi.

Daftar Pustaka

Armstrong, M. (2009). *Buku Pegangan Armstrong tentang Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*. London: Kogan.

Alwasilah, Chaidar. (2000). *Pokoknya Kualitatif; Dasar-Dasar Merancang Dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka jaya

Basrowi & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta

Brooks, I. (2009). *Perilaku Organisasi: Individu, Kelompok dan Organisasi, 4th edn*. Harlow:Prentice Hall.

Boyne & Gould-Williams. (2001). *Competitive Tenderings And Best Value In Local Government, Public Money And Management*. Cardiff: Cardiff Bussines School.

Boselie, P., Paauwe, J. & Janssen. (2001). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kinerja: Pelajaran dari Belanda*. *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia* 7 (12).

Bogdan Robert C dan Biklen Kopp Sari. (1982). *Qualitative Research For Education; An Introduction to Theory and Methods*. London : Allyn and bacon,INC.

Caliguiri. (2004). *International Human Resource Managemen*. New York: SAGE Publication.