



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN JASA DI INDUSTRI  
HEADHUNTER  
(STUDI KASUS PT. GLOBAL LIAQUAT CONSULTING)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**BAYU PERKASA TEMADJA**

**0706169676**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS INDONESIA  
JAKARTA  
JULI 2010**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Bayu Perkasa Temadja**

**NPM : 0706169676**

**Tanda Tangan : **

**Tanggal : 17 Juli 2010**

## HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :  
Nama : BAYU PERKASA TEMADJA  
NPM : 0706169676  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Judul Karya Akhir : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN JASA  
DI INDUSTRI HEADHUNTER  
STUDI KASUS PT. GLOBAL LIAQUAT  
CONSULTING

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : DR. Bambang Wiharto

(  )

Penguji : DR. Rima Agristina

(  )

Penguji : DR. Mohammad Hamsal

(  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 19 Juli 2010

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas karunia dan rahmat-Nya karya akhir ini dapat diselesaikan sesuai dengan harapan. Karya akhir ini dibuat dengan maksud untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna meraih gelar Magister Manajemen. Selain itu, karya akhir ini dibuat sebagai salah satu cara penerapan teori-teori yang telah dipelajari serta untuk memperluas dan memperkuat wawasan penulis dan bagi pembaca umumnya.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah membantu dan memberikan bimbingannya selama ini, baik pada saat menyusun karya akhir maupun selama penulis mengikuti pendidikan di MMUI, diantaranya:

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Bambang Wiharto selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan bantuan, semangat dan arahan kepada penulis dalam pembuatan karya akhir ini.
3. Kedua Orang Tua dan Keluarga serta Istri tercinta dari penulis yang selalu memberikan dukungan selama ini.
4. Bapak Dudi Salam, selaku *Managing Director* PT. GLC Consulting.
5. Bapak Yadi Sukma, selaku Komisaris Utama PT. GLC Consulting.
6. Bapak Wisu Suntoyo, selaku *Partner* PT. GLC Consulting.
7. RMT Iman Santoso, Riris Mailany, Putu Wisudantari Parthami, Tris Miriam Septima, dan Abdillah Assegaf, selaku rekan kerja di PT. GLC Consulting.
8. Para dosen MMUI yang telah memberikan bimbingan dan didikan kepada penulis selama mengikuti pendidikan.
9. Para karyawan perpustakaan, karyawan akademik, serta seluruh karyawan MMUI lainnya yang telah memberikan bantuan kepada penulis selama mengikuti pendidikan.

10. Seluruh teman-teman kuliah kelas F07 Malam yang telah berbagi suka dan dukanya selama mengikuti pendidikan di MMUI.

Akhir kata, penulis ingin menyampaikan permohonan maaf kepada seluruh pihak apabila terdapat kesalahan dan kekurangan yang dilakukan selama mengikuti pendidikan di MMUI.

Jakarta, 17 Juli 2009



Bayu Perkasa Temadja



## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bayu Perkasa Temadja  
NPM : 0706169676  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya akhir saya yang berjudul:

*Analisis Strategi Pemasaran Jasa di Industri Headhunter (Studi Kasus PT. Global Liaquat Consulting)*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta  
Pada tanggal: 17 Juli 2010  
Yang menyatakan



(Bayu Perkasa Temadja)

## ABSTRAKSI

Nama : Bayu Perkasa Temadja  
NPM : 0706169676  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Analisis Strategi Pemasaran Jasa di Industri Headhunter (Studi Kasus PT. Global Liaquat Consulting)

Dengan pemahaman bahwa kompetisi yang makin ketat dengan pesaing di industri yang sama, ditambah dengan gejala klien-klien yang menggunakan jasa *headhunter* yang semakin banyak tuntutananya, maka sudah selayaknyalah GLC mempunyai strategi pemasaran yang lebih baik untuk mencapai objektif bisnisnya. GLC akan mampu membedakan dirinya dari kompetitornya hanya pada kemampuan GLC dalam memberikan pelayanan yang baik secara berkelanjutan. Kualitas kandidat, speed atau kecepatan dalam mengirimkan kandidat dan kualitas hubungan dengan para klien itu sendiri menjadi sangat penting. Metodologi yang digunakan untuk dalam tesis ini adalah observasi dan wawancara. Metode ini dilakukan untuk memahami strategi pemasaran yang dilakukan GLC. Diperlukannya penelitian lebih lanjut untuk memperkuat analisis dan pembahasan dari strategi pemasaran GLC ini.

## ABSTRACT

Nama : Bayu Perkasa Temadja  
NPM : 0706169676  
Program Studi : Magister Management  
Judul : *Analysis of Service Marketing Strategy in the Headhunter Industry (Case study of PT. Global Liaquat Consulting)*

*With an understanding that the competition is getting fiercer in the headhunter industry, and in addition the clients are more demanding in their necessities, it is apparent that GLC must have a better marketing strategy to achieve their business objective. GLC would be able to differentiate themselves from the competition by giving good services continuously. Quality of candidates, speed and the quality of relationship with the clients are important. The methodology used in this thesis is observation and interview. This methodology is done to understand the marketing strategy of GLC. There is a need to conduct further research to strengthen the analysis and study of this marketing strategy of GLC.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	vi
ABSTRAKSI .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
1.4 Pembatasan Masalah.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN</b>	
2.1 Konsep Pemasaran Secara Umum.....	9
2.2 Konsep Pemasaran Jasa.....	13
2.2.1 Tahapan Pokok Konsumsi Jasa.....	13
2.2.2 8 Elemen Dasar Pemasaran Jasa.....	20
2.3 Analisis Struktural terhadap Industri.....	24
2.4 Strategi Bersaing Generik.....	26
2.5 <i>Executive Search</i> atau <i>Headhunters</i> .....	29
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Karakteristik Penelitian Kualitatif.....	35
3.2 Prosedur Penelitian Kualitatif.....	38
3.3 Analisis Data Penelitian Kualitatif.....	41
<b>BAB IV PROFIL PERUSAHAAN PT. GLC CONSULTING</b>	
4.1 Profil Perusahaan.....	44
4.2 Jenis Layanan.....	48
4.3 Metodologi dan Proses Kerja.....	51
4.4 Struktur Organisasi.....	56
<b>BAB V ANALISIS</b>	
5.1 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	60
5.1.1 Tingkat Persaingan Antar Kompetitor.....	62
5.1.2 Ancaman Pendetang Baru.....	67
5.1.3 Posisi Tawar Pemasok.....	68
5.1.4 Posisi Tawar Pembeli.....	69
5.1.5 Ancaman Produk Substitusi.....	70
5.2 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....	71
5.2.1 Elemen Produk.....	72
5.2.2 Waktu dan Tempat.....	75

5.2.3 Harga.....	76
5.2.4 Promosi dan Edukasi .....	78
5.2.5 Proses.....	81
5.2.6 Lingkungan Fisikal.....	84
5.2.7 Orang.....	84
5.2.8 Produktivitas dan Kualitas .....	86
5.3 Usulan Rancangan Strategi Pemasaran menggunakan strategi generik	88
5.3.1 Strategi Fokus pada Keunggulan Biaya .....	91
5.3.2 Strategi Fokus pada Diferensiasi.....	93
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan.....	96
6.2 Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA .....	99
LAMPIRAN.....	100



**DAFTAR GAMBAR DAN TABEL**

**Gambar**  
Gambar 4.1 - Struktur Organisasi GLC..... 57



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Sudah menjadi pemahaman umum di dunia bisnis, bahwa perusahaan yang unggul itu ada ataupun tercipta dikarenakan adanya orang-orang yang unggul pula pada perusahaan tersebut. Performa bisnis yang luar biasa dapat tercipta, karena disumbangkan oleh orang-orang yang luar biasa juga. Jadi, mempekerjakan orang-orang yang terbaik dan yang paling cemerlang adalah langkah vital yang paling pertama dalam upaya perusahaan tersebut untuk mencapai kesuksesan dalam bisnisnya.

Di banyak perusahaan, tugas untuk mencari, menyeleksi dan kemudian mempekerjakan karyawan-karyawan bertalenta tinggi ini berada di pundak perekrut atau staf rekrutmen di perusahaan tersebut. Secara kolaboratif, perekrut akan bekerjasama dengan *line manager* di perusahaan tersebut (istilah yang sering dipakai adalah *user*), yang dalam hal ini adalah atasan langsung dari orang yang akan dipekerjakan, untuk memformulasi spesifikasi dari pekerjaan, karakteristik orang yang tepat untuk duduk di posisi tersebut, dan juga segala hal lainnya yang terkait dengan proses rekrutmen yang akan mereka jalankan. Perekrut kemudian, dengan cara yang efektif dan efisien, mencari orang-orang yang masuk ke dalam kategori spesifikasi dan karakteristik yang telah ditentukan di awal tersebut. Perekrut berfungsi untuk memediasi kepentingan dan aspirasi dari kedua belah pihak (*user* dan kandidat) agar bertemu di tengah dan sukses mempekerjakan kandidat yang paling cocok dengan kebutuhan bisnis perusahaan.

Perekrut menghadapi banyak tantangan dalam upayanya merekrut bagi perusahaan tempat ia bekerja. Tantangan ini datang dari kedua belah pihak, baik itu dari *user* ataupun dari kandidatnya sendiri. *User* biasanya membutuhkan seseorang untuk direkrut ke dalam organisasi mereka dengan waktu yang cepat dan sekaligus mereka membutuhkan hanya orang-orang

yang terbaik yang masuk ke dalam organisasi mereka. Di sisi yang lain, kandidat pada masa sekarang ini lebih mudah dalam mendapatkan informasi seputar pekerjaan, bisnis dan juga termasuk lowongan pekerjaan. Mereka menjadi lebih selektif dalam memilih pekerjaan. Tantangan kedua dari sisi kandidat adalah bisa jadi orang yang cocok untuk pekerjaan di organisasi si perekrut disebut sebagai kandidat pasif.

Tantangan di atas menuntut perekrut untuk dapat berhubungan secara efektif dan efisien dengan para kandidat yang pasif dan yang semakin sulit untuk dicari. Atas dasar itu, maka kemudian ekspektasi bagi mereka dalam pekerjaan lebih besar dari sebelumnya, dimana mereka dituntut untuk menjadi seorang pekerja yang mempunyai pengetahuan yang dalam mengenai bisnis, pengetahuan mengenai pasar (baik itu tenaga kerja maupun pasar dari bisnis perusahaan tempat ia bekerja), *salesmanship*, kemampuan berhubungan dengan orang, dan motivasi dan energi bekerja yang tinggi. Secara mendasar, posisi perekrut pada masa sekarang ini, diharuskan untuk berpindah dari fungsi yang sifatnya administratif, menjadi fungsi yang lebih strategis, yang menghasilkan nilai lebih bagi bisnis.

Agensi rekrutmen atau *headhunters* datang sebagai jawaban bagi para *in-house recruiters* seperti yang dijelaskan di atas, untuk membantu mereka dalam memenuhi ekspektasi perusahaan terhadap mereka. Dalam hal ini agensi rekrutmen yang dimaksud adalah *Executive search Consultants* atau konsultan pencarian tenaga kerja di level eksekutif. Agensi rekrutmen ini memberikan nilai tambah dengan pengetahuan mereka mengenai pasar, saran-saran yang kreatif terhadap upaya pencarian kandidat dengan cara memberikan pandangan alternatif mengenai kandidat yang cocok dengan yang karakteristik yang dicari, dan atau dengan memberikan pemahaman mengenai kandidat yang cocok yang memiliki aspirasi untuk pindah dengan alasan yang tepat, dari organisasi tempat mereka bekerja saat ini, ke organisasi pencari.

Agensi rekrutmen menjalankan dan mendapatkan bisnisnya dengan cara mengidentifikasi kandidat yang terbaik untuk jenis pekerjaan tertentu. Agar dapat menjalankan fungsi ini secara optimal, para agensi rekrutmen dituntut untuk dapat memahami sektor atau industri dimana mereka menjalankan

bisnisnya dan atau membantu para kliennya. Mereka juga harus mempunyai jaringan kontak yang baik dengan individu-individu yang bekerja di sektor atau industri yang menjadi fokusnya.

Seperti halnya perusahaan yang bergerak dalam bidang industri jasa, maju tidaknya bisnis sebuah agensi rekrutmen banyak bergantung kepada situasi ekonomi. Pada awal tahun 2000-an, riset independen yang dilakukan oleh *Friedman, Fleischer and Lowe, San Francisco*, mengenai hubungan antara pendapatan agensi rekrutmen dengan ekonomi menampakkan korelasi sebesar 97% antara kesehatan dari ekonomi secara makro dengan industri agensi rekrutment secara mikro. Gejala di atas, setidak-tidaknya dapat memberikan penjelasan mengapa banyak sekali bisnis agensi rekrutmen yang tumbuh dewasa ini, terutama di saat ekonomi sedang bertumbuh. Gejala tersebut tampak pula di Asia, wilayah yang menyumbang kurang dari 8% dari total pendapatan agensi rekrutmen dunia ini. Walaupun kontribusinya masih terbilang kecil, Asia diperkirakan akan tumbuh secara jangka panjang, menjadi pasar yang mampu menyumbangkan peluang terbesar bagi bisnis agensi rekrutmen. Ramalan ke depan terhadap pertumbuhan bisnis agensi rekrutmen di wilayah ini sangat positif, dimana pertumbuhan rata-rata sebesar 30% dari setiap agensi di wilayah ini diharapkan untuk terus meningkat, secara khusus di wilayah negara-negara dengan pertumbuhan ekonomi yang cukup pesat seperti Cina dan India. Namun, pertumbuhan ke depan dari bisnis ini tetap bergantung kepada faktor-faktor seperti keadaan ekonomi Amerika Serikat, performa dari pasar *European Union* secara menyeluruh, pasar saham, dan dinamika dari geopolitik di wilayah tersebut (Jenn, 2005).

Indonesia sendiri sebagai salah satu negara dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi di wilayah Asia Pasifik, mendapat perhatian cukup besar bagi kalangan pebisnis agensi rekrutmen. Beberapa agensi rekrutmen tingkat dunia dan regional, telah membuka operasinya di negara ini, tak terkecuali paska krisis moneter yang kemudian merambah ke multi-krisis yang menerpa negeri ini di penghujung abad 21. Pertumbuhan ekonomi yang stabil semenjak masa awal 2000-an tersebut telah pula membawa peluang bagi beberapa kalangan pebisnis agensi rekrutmen untuk mengembangkan

bisnisnya di Indonesia. Pasar Indonesia dinilai masih sangat berkembang (Jenn, 2005).

Gejala ini pula yang ditangkap oleh PT. Global Liaquat Consulting (GLC) yang membuka operasinya sebagai agensi rekrutmen pada bulan Agustus 2008. GLC merupakan sebuah perusahaan konsultansi di bidang sumber daya manusia yang mempunyai jenis jasa di bidang-bidang seperti konsultansi bidang SDM, konsultansi solusi di bidang SDM yang berbasis teknologi informasi, dan yang terutama, yang kemudian menjadi tulang punggung atau kekuatan bisnis GLC, konsultansi pencarian tenaga kerja di level eksekutif. GLC dibangun dengan misi dan visi untuk menjadi institusi jasa layanan *headhunter* pilihan dalam konteks pencarian tenaga kerja di level eksekutif, dengan cara membangun kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan para kliennya, sehingga GLC dapat memahami dan mengidentifikasi kebutuhan dan objektif dari para kliennya dalam bidang sumber daya manusia pada umumnya, dan rekrutmen pada khususnya.

Selama kurang lebih 1 tahun pertama beroperasi (Agustus 2008 sampai dengan akhir 2009), GLC belum menampakkan performa bisnis yang cukup baik, dengan perolehan pendapatan yang bahkan belum bisa untuk menutupi pengeluaran operasionalnya. Selama kurun waktu mendekati 1 tahun lebih tersebut, aktivitas pengembangan bisnis yang dilakukan GLC banyak bertumpu pada kemampuan para direksi maupun karyawannya dalam mengolah dan mengkapitalisasi jaringan kontak mereka di pasar. Sesuai dengan hakikat industri jasa, perusahaan-perusahaan seperti halnya agensi rekrutmen ini banyak bertumpu pada kemampuan pelaku-pelaku bisnisnya untuk berjualan (*sales-driven*). Pada tahun ke-3 beroperasinya GLC, performa bisnis sudah mulai menunjukkan perbaikan ke arah yang sesuai dengan tujuan perusahaan, yakni untuk mencapai pendapatan sebesar 2.5 miliar rupiah pada 2010. Selama sekitar 6 bulan pertama di tahun 2010, performa terlihat meningkat tajam dan indikator pencapaian pendapatan memperlihatkan angka yang jauh lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini membawa aroma optimisme di tubuh perusahaan. Walaupun begitu, manajemen GLC tetap merasa perlu memperbaiki kinerja perusahaannya, terutama dalam

upaya untuk mencapai tujuan perusahaan dalam hal pendapatan, dan visi-misi perusahaan dalam hal layanan.

Berdasarkan performa bisnis dari GLC di atas, disertai dengan pemahaman bahwa kompetisi yang makin ketat dengan pesaing di industri yang sama - yang ditandai dengan semakin banyak bermunculannya pemain-pemain baru di bidang agensi rekrutmen-, ditambah pula dengan gejala bahwa klien-klien yang menggunakan jasa agensi rekrutmen yang semakin banyak tuntutan mereka terhadap pelaku-pelaku kegiatan rekrutmen dalam bisnis mereka -baik itu yang sifatnya internal maupun eksternal seperti agensi rekrutmen ini-, sudah selayaknyalah bagi GLC untuk mengaplikasikan strategi pemasaran yang tepat untuk mencapai objektif bisnisnya. Strategi ini harus dapat diaplikasikan di industri yang bersangkutan, dapat dilakukan oleh pelaku-pelaku bisnis pada GLC sendiri dan dapat dicapai oleh GLC sendiri. Strategi pemasaran tersebut harus memungkinkan GLC untuk bersaing dengan kompetitornya dan sekaligus memenuhi kebutuhan dari para klien ataupun calon kliennya, serta memungkinkan GLC untuk juga dapat mencapai tingkat pendapatan yang ditargetkan dan memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan dalam aktivitas bisnis ini.

## **1.2. Pokok Permasalahan**

Dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor yang menawarkan jasa sejenis, dan juga untuk memenuhi kebutuhan para klien dari GLC itu sendiri, maka GLC perlu melakukan suatu analisa secara mendalam terhadap berbagai kebijakan strategis, khususnya yang berkenaan dengan bidang pemasaran dari operasional perusahaan mereka. Upaya GLC untuk mencapai tujuan bisnisnya di tahun mendatang harus mempertimbangkan berbagai pengetahuan mengenai pengelolaan kegiatan pemasaran yang pada ujungnya diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap upaya pencapaian bisnis dari GLC sendiri.

Dari latar belakang yang diuraikan di atas, perumusan masalahnya adalah: “Seperti apakah strategi pemasaran di PT. GLC Consulting yang selama ini dilakukan oleh manajemen GLC, dan bagaimana sebaiknya strategi pemasaran harus dilakukan agar GLC mampu bersaing?”

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan perumusan permasalahan yang telah ditentukan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

- Untuk memahami strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan selama ini.
- Menyusun strategi pemasaran generik yang harus dilakukan oleh GLC agar mampu bersaing.

Manfaat dari diketahuinya dampak dari penerapan strategi pemasaran di perusahaannya adalah kesadaran dari para pelaku bisnis untuk kemudian mulai mengaplikasikan pengetahuan mengenai teori-teori strategi pemasaran ke dalam operasional perusahaan mereka dan ke dalam setiap pembuatan keputusan bisnis perusahaan ke depannya. Diharapkan dengan memperlihatkan dampak dari strategi tersebut, GLC mampu membawa dirinya mencapai objektif bisnisnya dari sisi finansial maupun non finansial. GLC diharapkan mampu kemudian mengimplementasikan sebuah strategi pemasaran yang tepat yang dapat memampukan perusahaan untuk bersaing dengan para pelaku bisnis headhunter atau pencarian tenaga kerja di level eksekutif lainnya, dan untuk memastikan terciptanya hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dan berjangka panjang dengan para klien GLC itu sendiri, serta terutama untuk mencapai tujuan bisnisnya sendiri.

### **1.4. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini terfokus dengan baik dan akurat, maka masalah yang akan dibahas adalah strategi pemasaran yang berkaitan langsung dengan segmentasi, *targeting* dan *positioning*, melalui analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Jenis layanan yang dibahas adalah seputar pencarian tenaga kerja di level eksekutif dan terfokus di pasar Indonesia. Serta tahun yang digunakan sebagai acuan adalah 2008 – sekarang. Untuk mengukur pencapaian pendapatan perusahaan, akan dibatasi hanya pada pendapatan yang didapat oleh layanan pencarian tenaga kerja di level eksekutif saja, tidak dari jenis layanan yang lain.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Secara garis besar, penulisan tesis ini disusun menjadi lima bab, yang terurai secara lebih detil ke dalam beberapa sub-bab secara sistematis, uraiannya adalah sebagai berikut:

#### **BAB 1: Pendahuluan**

Bab ini menguraikan latar belakang pemilihan topik dan penulisan, menerangkan pokok permasalahan secara empiris dan fokus, sehingga dapat memberikan gambaran betapa pentingnya kajian yang dilakukan. Bab ini juga menguraikan tujuan dan manfaat penelitian, pembatasan masalah, metode penelitian yang digunakan agar dapat memberikan arah penelitian yang akan membantu penulis dalam analisis dan pemecahan masalah, serta sistematika penulisan.

#### **BAB 2: Tinjauan Kepustakaan**

Bab ini menguraikan bermacam kerangka teori yang digunakan sebagai acuan atau landasan dalam melakukan analisa dan pembahasan permasalahan. Kerangka teori merupakan suatu sintesa yang meliputi pengertian dan konsep

strategi pemasaran pada tingkat bisnis, industri pemasaran jasa dan industri pencarian tenaga kerja di level eksekutif secara khusus.

### BAB 3: Metodologi Penelitian

Bab ini mendeskripsikan mengenai karakteristik penelitian kualitatif, prosedur penelitian kualitatif dan analisis data penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode yang dipakai dalam penelitian ini.

### BAB 4: Profil PT. GLC Consulting

Bab ini mendeskripsikan mengenai gambaran umum perusahaan, yang meliputi antara lain; latar belakang perusahaan, strategi-strategi perusahaan dalam bentuk uraian strategi pengelolaan bisnis perusahaan, terutama dalam bidang pemasaran, dan implementasi dari strategi tersebut dalam perusahaan.

### BAB 5: Analisis

Bab ini menguraikan mengenai analisis dan evaluasi data-data, baik data dari kajian pustaka, maupun dari penelitian lapangan, dan menganalisis data tersebut berdasarkan pada landasan atau kerangka acuan teori yang dipakai, dan yang kemudian diinterpretasikan. Analisa memberikan hasil pembahasan dalam bentuk analisa strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan melalui alat berupa analisis lima kekuatan persaingan, analisis tahapan pokok konsumsi jasa serta analisis terhadap 8 elemen dasar pemasaran jasa, dan dampaknya terhadap pendapatan perusahaan.

### BAB 6: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan atas hasil penelitian yang dilakukan, dimana strategi pemasaran secara teoritis dapat dilakukan dalam aktivitas operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat memampukan dirinya dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, baik itu dari sisi pendapatan maupun visi-misi perusahaan, serta memberikan saran-saran perbaikan dalam upaya pencapaian tersebut di masa yang akan datang.

## BAB 2

### TINJAUAN KEPUSTAKAAN

#### 2.1. Konsep Pemasaran Secara Umum

Konsep pemasaran secara umum yang dikedepankan oleh para ahli-ahli pemasaran selama ini memperlihatkan bahwa kegiatan pemasaran tidak hanya terbatas pada kegiatan menjual barang atau jasa saja, tetapi lebih daripada itu yaitu meliputi juga seluruh aktivitas yang berhubungan dengan perpindahan arus barang dari produsen ke konsumen.

Definisi pemasaran menurut Kotler (2006, hal.6):

*“Marketing (management) is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of goods, service and ideas to exchange with target group that satisfy customer and organization structure.”*

Menurut *American Marketing Association*, pemasaran adalah suatu proses perencanaan dan eksekusi, mulai dari tahap konsepsi, penetapan harga, promosi hingga distribusi barang-barang, ide-ide dan jasa-jasa untuk melakukan pertukaran yang memuaskan tujuan konsumen dan organisasi-organisasi yang terlibat.

Manajemen pemasaran muncul ketika satu pihak mempunyai sesuatu yang ingin di tukarkan dengan pihak yang lain. Manajemen pemasaran adalah sebuah proses yang membantu memungkinkan pertukaran tersebut terjadi. Secara lebih spesifik, manajemen pemasaran adalah sebuah rangkaian proses yang meliputi analisa, perencanaan, implementasi, koordinasi, dan kontrol daripada program-program yang melibatkan proses konsepsi, penentuan harga, promosi dan proses distribusi dari sebuah produk, jasa dan ide yang dibuat untuk menciptakan dan menjaga pertukaran yang saling menguntungkan dengan target pasar, yang bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan dari organisasi (Kotler, Keller, 2006).

Kerangka di atas memiliki fokus kepada proses pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan inilah yang kemudian dijadikan alat untuk menganalisa bagaimana sebuah organisasi berperilaku pada bisnisnya, yang kemudian dilihat dari beberapa proses manajemen pemasaran seperti lingkungan luar perusahaan, pengembangan strategi pemasaran, analisa peluang pasar yang meliputi pemahaman mengenai konsumen dan pasar, serta segmentasi, target dan *positioning* dari organisasi tersebut di pasar, kemudian adalah pengembangan program pemasaran stratejik yang meliputi pembuatan keputusan mengenai produk, harga, distribusi dan promosi, serta implementasi dan evaluasi dari program-program tersebut.

Untuk melakukan sebuah kegiatan pemasaran, pemasar perlu melakukan kegiatan-kegiatan fungsional seperti pembelian, penjualan, pengiriman, penyimpanan, standarisasi dan klasifikasi, pembungkusan, penanggungan resiko, pendanaan, dan pengendalian informasi pemasaran. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan fungsi pemasaran yang universal, artinya setiap pemasar akan membutuhkan keseluruhan kegiatan-kegiatan tersebut, meskipun demikian tidak harus setiap kegiatan perlu dilakukan secara tersendiri. Organisasi dapat melakukan kegiatan-kegiatan seperti tersebut di atas secara independen untuk kepentingan perusahaan, atau menggunakan entitas lain untuk beberapa bagian aktivitas di atas yang lainnya.

Pentingnya sebuah aktivitas pemasaran yang berkelanjutan terhadap kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan akan bisa dilihat dari apa-apa saja rangkaian aktivitas yang dilakukan dalam konteks pengembangan program pemasaran. Pemasaran mencoba untuk mengukur dan mengantisipasi kebutuhan dan keinginan dari sebuah kelompok konsumen dan merespon dengan rangkaian produk dan jasa yang bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut (Mullins, Walker, Boyd, 2008). Untuk mencapai titik ini, sebuah perusahaan haruslah melakukan hal-hal seperti:

- a. Menargetkan kelompok konsumen yang kebutuhannya paling sesuai dan konsisten dengan sumber daya dan kapabilitas yang dipunyai oleh perusahaan

- b. Mengembangkan sebuah produk dan atau jasa yang memenuhi kebutuhan dari target pasar lebih baik daripada apa yang diberikan oleh competitor
- c. Membuat produk dan jasanya tersedia bagi konsumen potensial.
- d. Mengembangkan kesadaran dan apresiasi konsumen terhadap nilai atau *value* yang disediakan oleh produk atau jasa dari perusahaan.
- e. Mendapatkan umpan balik dari pasar sebagai dasar untuk pengembangan yang berkelanjutan dari produk dan jasa perusahaan.
- f. Bekerja untuk membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen yang loyal dan terpenuhi kebutuhannya.

Pemasaran dalam hal ini menitikberatkan pada kemampuan pemahaman perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar dengan cara menentukan harga, melakukan komunikasi dan distribusi yang baik untuk mengkomunikasikan mengenai suatu produk, mendorong terjadinya pembelian, dan melayani keinginan pasar. Pemahaman mengenai hal ini diharapkan dapat menimbulkan pertukaran atas informasi yang diinginkan, baik itu yang berkenaan dengan suatu barang atau jasa atau benda-benda lain yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis, sosial dan budaya dari konsumen.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai konsep pemasaran, dapat dikatakan bahwa pemasaran merupakan suatu aktivitas yang penting bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai sukses dalam usahanya. Fungsi dari pemasaran sejatinya adalah untuk memudahkan dan menyempurnakan suatu proses pertukaran. Proses pertukaran tersebut tidak hanya terjadi satu kali saja, tetapi bisa berulang-ulang kali dan yang kemudian membentuk suatu

hubungan saling menguntungkan yang berkelanjutan dengan memahami cara dan falsafah yang digunakan untuk memandu pelaksanaan proses pemasaran.

Terdapat tiga unsur pokok yang penting dalam kegiatan pemasaran yang terkandung padanya (Mullins, Walker, Boyd, 2008), yaitu;

a. Orientasi konsumen

- Perusahaan yang berorientasi pada konsumen harus memperhatikan hal-hal seperti:
- Menentukan kebutuhan pokok konsumen yang menjadi target pasar.
- Memilih segmen pasar tertentu sebagai sasaran dalam penjualan.
- Menentukan produk dan program pemasaran yang sesuai dengan target pasar.
- Melakukan riset atau penelitian pasar untuk mengatur, menilai serta menterjemahkan keinginan, sikap, selera dan perilaku konsumen atau konsumen.
- Menentukan dan melaksanakan strategi yang sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan yang berorientasi pasar.

b. Kegiatan pemasaran berdasarkan koordinasi dan integrasi

Setiap bagian karyawan dalam sebuah perusahaan harus menyadari bahwa aktivitas mereka sangat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, terutama dalam hubungannya dengan pemberian pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Karyawan mempunyai peranan yang sama dalam menciptakan kepuasan secara menyeluruh pada konsumen, sehingga pada akhirnya dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan.

c. Mendapat laba melalui pemuasan kebutuhan konsumen

Perolehan laba perusahaan dapat menjadi salah satu indikator tentang seberapa besar tingkat kepuasan konsumen terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan kepuasan yang ada pada

konsumen diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepercayaannya bagi perusahaan, sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dapat terus berkelanjutan.

## 2.2. Konsep Pemasaran Jasa

Perusahaan *headhunter* merupakan perusahaan yang dikategorikan sebagai penyedia jasa atau *services*. Jasa atau *services* disini dilihat sebagai serangkaian aktivitas ekonomi yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, sering kali melibatkan suatu pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu untuk menghasilkan sesuatu untuk pembeli jasa tersebut. Sebagai ganti dari uang, waktu dan upaya mereka, pelanggan pemakai jasa berharap untuk mendapatkan nilai/*value* dari akses terhadap barang, tenaga kerja, kemampuan atau keahlian profesional, fasilitas, jaringan dan system, tetapi para pelanggan tersebut biasanya tidak mendapatkan kepemilikan dari elemen fisikapun dari jasa tersebut (Lovelock, Wirtz, 2007).

### 2.2.1. Tahapan Pokok Konsumsi Jasa

Konsumsi dari tipe apapun dari suatu jasa atau layanan, biasanya melibatkan pembelian dan penggunaan. Untuk mengembangkan strategi pemasaran yang efektif, sebuah organisasi harus memahami bagaimana seseorang membuat dan mengambil keputusan mengenai pembelian dan pemakaian dari suatu layanan atau jasa, seperti apa pengalaman dari penyampaian layanan dan konsumsi dari layanan tersebut di sisi pelanggan, dan kemudian bagaimana para pelanggan tersebut mengevaluasi pengalaman tersebut.

Konsumsi layanan dapat dibagi menjadi 3 tahapan pokok, pra-pembelian, mendapati layanan (*service encounter*), dan pasca-pembelian. Tahap pra-pembelian diawali dengan munculnya

kebutuhan, satu pelanggan prospektif menyadari adanya kebutuhan, dan kemudian dilanjutkan dengan pencarian informasi, dan evaluasi alternatif terhadap satu keputusan untuk melakukan pembelian layanan atau jasa.

Orang membeli jasa atau layanan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan spesifik mereka. Ketika mereka menyadari adanya kebutuhan, maka mereka cenderung akan lebih termotivasi untuk mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah mereka atau memenuhi kebutuhan mereka tersebut. Ketika seorang pelanggan mempertimbangkan dan mengklarifikasi kebutuhan mereka, mereka mulai mengeksplorasi pilihan solusi dan pemasok potensial bagi kebutuhan mereka. Alternatif yang dipertimbangkan oleh pelanggan dikenal sebagai *evoked set*, yang berasal dari pilihan-pilihan yang didapat oleh pelanggan dari pengalaman masa lalunya, dan ditambah dengan pilihan-pilihan baru yang datang dari sumber eksternal, termasuk iklan, *display* di toko ritel, cerita dan berita, dan rekomendasi dari pelanggan lain atau siapapun yang pernah bersentuhan dengan jasa atau layanan sejenis.

Banyak jasa dan layanan, terutama yang berhubungan dengan elemen yang tidak berwujud, akan sulit untuk dievaluasi sebelum pembelian. Oleh karenanya, pelanggan akan cenderung merasa khawatir terhadap risiko pada pembelian tersebut yang dapat mendatangkan kekecewaan. Kesulitan di dalam mengevaluasi jasa sebelum pembelian merupakan akibat dari atribut produk. Banyak jasa dan layanan yang atribut pencariannya tergolong tinggi. Yang dimaksudkan disini dengan atribut pencarian adalah karakteristik berwujud atau kelihatan yang dapat dievaluasi oleh pelanggan sebelum pembelian. Atribut pencarian membantu pelanggan dalam mengevaluasi sebuah layanan atau jasa sebelum melakukan pembelian. Gaya, warna, tekstur, rasa dan suara adalah fitur-fitur yang memberikan ruang bagi pelanggan untuk mencoba dan merasakan layanan tersebut sebelum membeli. Karakteristik yang nyata dan

berwujud ini dapat membantu pelanggan untuk memahami dan mengevaluasi apa yang akan mereka dapat sebagai ganti dari uang mereka, dan mengurangi rasa ketidakpastian yang diakibatkan oleh risiko yang berhubungan langsung dengan pembelian.

Sebuah layanan ataupun jasa yang semakin kompleks, menekankan pada atribut pengalaman seperti reliabilitas, kemudahan penggunaan atau pemakaian, layanan pelanggan, yang dapat dicermati dan dipertimbangkan sering kali hanya pada saat pengiriman dan konsumsi dari jasa tersebut. Ketika atribut-atribut dari suatu layanan ataupun jasa tidak bisa dievaluasi sebelum pembelian, maka pelanggan harus mengalami terlebih dahulu layanan tersebut untuk mengetahui apa yang akan mereka dapatkan.

Terakhir, ada atribut kredibilitas, karakteristik yang sangat sulit untuk dievaluasi bahkan setelah pembelian dan penggunaan jasa, sering kali berhubungan dengan manfaat yang didapat dari suatu layanan atau jasa. Terkadang yang berpengaruh terhadap keputusan pembelian adalah sering kali kepercayaan pelanggan terhadap kemampuan si penyedia jasa ataupun layanan tersebut.

Secara khusus, keahlian seorang pelanggan dalam mengevaluasi dari hasil pengalamannya sendiri, juga berpengaruh besar dalam hasil evaluasi tersebut, dan pelanggan dengan tipe ini akan berbeda secara mendasar dengan pelanggan-pelanggan yang masih tergolong awam terhadap jasa atau layanan yang hendak dievaluasi.

Ada beberapa risiko yang ditakutkan oleh pelanggan sebelum melakukan keputusan pembelian, yang juga tampak pada industri yang diteliti oleh penulis di tesis ini, yaitu industri *headhunter*:

- a. Risiko fungsional, yang timbul dari ketidakpuasan dari hasil kinerja penyedia jasa ataupun layanan.
- b. Risiko finansial, yang timbul dari kemungkinan rugi dalam proses pembelian dan dari biaya yang tidak terduga.

- c. Risiko temporal, yang timbul dari kemungkinan hilangnya atau berkurangnya waktu, dan konsekuensi dari keterlambatan pengiriman layanan oleh penyedia jasa.
- d. Risiko psikologikal, yang timbul dari ketakutan personal dan emosi.
- e. Risiko sosial, yang timbul dari bagaimana orang lain akan berpikir dan bereaksi.

Untuk mengatasi risiko atau setidaknya mengurangi risiko-risiko diatas, pelanggan akan mencoba menggunakan strategi seperti dibawah ini, sebelum melakukan pembelian terhadap suatu layanan ataupun jasa:

- a. Mencari informasi dari sumber yang dapat dipercaya (bisa keluarga, teman atau sejawat).
- b. Mempercayai perusahaan penyedia jasa yang memang sudah mempunyai reputasi yang baik.
- c. Mencari garansi dan jaminan.
- d. Mencoba beberapa aspek dari layanan sebelum melakukan pembelian.
- e. Memeriksa bukti-bukti nyata dari layanan tersebut.
- f. Menggunakan internet untuk mengkomparasi antara satu layanan dengan lainnya, dan untuk mencari tinjauan dan penilaian independen.

Di saat yang sama, sebuah perusahaan penyedia jasa pun juga dapat meluncurkan strategi untuk mengurangi risiko kepada calon pelanggannya, seperti yang nampak dibawah ini:

- a. Memberikan jaminan performa atau kinerja.
- b. Garansi uang kembali
- c. Memungkinkan pelanggan prospektif untuk melihat layanan melalui brosur, *website*, dan video.

- d. Mendorong pelanggan untuk melihat fasilitas layanan sebelum melakukan pembelian.
- e. Melatih anggota tim atau karyawan untuk menghormati dan dapat berempati kepada pelanggan.
- f. Memberikan akses komunikasi bagi pelanggan 24 jam sehari dan 7 hari dalam seminggu kepada anggota tim atau karyawan yang terkait.
- g. Memberikan akses bagi pelanggan terhadap informasi online mengenai status dari pesanan mereka.

Para pemasar yang layanannya tergolong tinggi dalam atribut pengalamannya sering kali mencoba untuk membuat lebih banyak atribut pencarian untuk ditampilkan kepada pelanggan. Satu pendekatan adalah dengan cara menawarkan suatu layanan cuma-cuma. Strategi ini mengurangi kekhawatiran pelanggan karena harus membuat satu perjanjian atau kontrak dengan pemasok untuk jangka waktu tertentu tanpa terlebih dahulu merasakan dan mengalami layanan dari pemasok tersebut.

Pelanggan mengevaluasi kualitas layanan dengan cara melakukan komparasi antara apa yang mereka harapkan mereka akan dapat dari pemasok layanan tertentu. Apabila harapan mereka dipenuhi atau apabila pemasok mampu melebihi ekspektasi pelanggan, maka pelanggan akan merasa mereka telah mendapatkan layanan dengan kualitas yang tinggi. Apabila hubungan antara harga dan kualitas dianggap memuaskan dan faktor situasional dan personal lainnya dianggap positif, maka pelanggan akan merasa terpuaskan dan cenderung untuk melakukan pembelian berulang dan tetap loyal terhadap penyedia jasa tersebut. Pada pasar jasa yang semakin tinggi tingkat kompetisinya, pelanggan pun akan semakin tinggi ekspektasinya bagi si pemasok untuk mampu mengantisipasi kebutuhan mereka dan memenuhi kebutuhan tersebut.

Ekspektasi dari pelanggan mengenai sebuah layanan atau jasa dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya dengan penyedia jasa tertentu, layanan yang juga berkompetisi pada industri yang sama, atau layanan yang berhubungan akan tetapi pada industri yang berbeda. Apabila calon pelanggan tidak mempunyai pengalaman sebelumnya, maka mereka dapat mendasarkan evaluasi pra-pembelian dari berita mulut-ke-mulut yang mereka telah dengar, cerita atau berita di pasar, atau upaya pemasaran dari perusahaan penyedia jasa itu sendiri.

Pengalaman pelanggan dalam pembelian dan konsumsi dari sebuah layanan secara tipikal berlangsung dalam beberapa tahapan atau kejadian (*service encounters*). *Service encounters* adalah sebuah periode waktu ketika pelanggan berinteraksi secara langsung dengan penyedia layanan. Walaupun beberapa *service encounters* ini berlangsung sangat singkat dan hanya berupa beberapa tahapan, namun beberapa jenis layanan lainnya bisa berlangsung dalam kurun waktu yang lebih lama dan melibatkan tahapan tindakan yang lebih banyak dan derajat kompleksitas yang lebih tinggi.

Sebuah organisasi pemasaran jasa atau layanan dinilai sebagai organisasi yang menggabungkan jasa dan produksi, sebuah system yang mengintegrasikan pemasaran, operasional, dan pelanggan itu sendiri. Organisasi ini kemudian dibagi-bagi menjadi 3 elemen yang dapat dijelaskan dibawah ini:

- a. *Service Operations*, dimana input diproses dan elemen dari layanan atau jasa dibuat.
- b. *Service Delivery*, dimana penggabungan dari elemen-elemen jasa terjadi dan layanan disampaikan kepada pelanggan.
- c. Titik Kontak lainnya, yang menggabungkan keseluruhan titik kontak dengan pelanggan, seperti iklan, penagihan dan penelitian pasar.

Secara kolektif, bagian yang tampak atau nyata dari *service operations*, *service delivery*, dan titik kontak lainnya disebut sebagai sistem pemasaran jasa. Konsep ini merepresentasikan berbagai cara sebuah pelanggan dapat mempelajari, menilai dan mengalami layanan ataupun jasa dari organisasi penyedia jasa tersebut. Karena jasa adalah sesuatu yang eksperiensial atau dialami, maka tiap-tiap elemen ini menawarkan petunjuk mengenai kualitas dari jasa dan layanan organisasi penyedia jasa. Ketidakkonsistenan diantara berbagai elemen bisa memperlemah kredibilitas organisasi di mata pelanggan.

Kata kualitas dan kepuasan terkadang dipergunakan secara bergantian. Kepuasan dapat didefinisikan sebagai pertimbangan yang mengikuti atau menjadi hasil dari serangkaian interaksi dengan layanan atau jasa. Pelanggan biasanya mempunyai standar layanan di benak mereka sebelum mengkonsumsi jasa tersebut, disebut sebagai ekspektasi mereka. Ketika mengkonsumsi layanan, pelanggan akan mengamati apakah performa atau kinerja layanan sesuai dengan standar mereka, dan kemudian membuat pertimbangan kepuasan berdasarkan pengamatan ini. Pertimbangan yang dihasilkan disebut sebagai *negative disconfirmation* apabila pelayanan lebih buruk daripada yang diharapkan, dan *positive disconfirmation* apabila layanan lebih baik dari yang diharapkan, dan secara simpel disebut sebagai *confirmation* atau konfirmasi apabila layanan sesuai dengan yang diharapkan. Apabila terdapat jumlah pengalaman *positive disconfirmation* yang substansial, dan ditambah dengan kesenangan dan elemen yang mengejutkan, maka pelanggan akan cenderung untuk menyukai atau menyenangi layanan tersebut.

Menurut Fournier & Mick (2006), kepuasan pelanggan merupakan pusat dari konsep pemasaran. Ada bukti-bukti yang meyakinkan bahwa terdapat hubungan strategis antara tingkat kepuasan pelanggan yang didapat oleh sebuah perusahaan dengan performa bisnis secara menyeluruh dari perusahaan tersebut.

### 2.2.2. 8 Elemen Dasar Pemasaran Jasa

Untuk memahami sifat-sifat dan karakteristik dasar dari pemasaran jasa, kita perlu mengkaji mengenai apa yang disebut sebagai 8P dari pemasaran jasa (Lovelock, Wirtz, 2007). 8P ini terdiri dari *product elements, place and time, price and other user outlays, promotion and education, physical environment, process, people*, dan *productivity and quality*. Secara kolektif, 8 elemen tersebut, merepresentasikan bahan-bahan yang diperlukan untuk menciptakan strategi yang baik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara menguntungkan pada pasar yang kompetitif.

Produk dari jasa atau layanan terletak di jantung daripada strategi pemasaran perusahaan penyedia jasa. Apabila produk didesain secara kurang baik, maka produk tersebut tidak akan menciptakan nilai yang berharga bagi pelanggan, bahkan ketika elemen-elemen pemasaran jasa lainnya di eksekusi dengan baik. Merencanakan bauran pemasaran dimulai dengan menciptakan konsep jasa yang akan menawarkan nilai atau value kepada target pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka lebih baik dari alternatif pembanding. Produk jasa atau layanan meliputi produk inti yang merupakan solusi dari kebutuhan primer pelanggan dan serangkaian elemen jasa tambahan yang membantu pelanggan untuk menggunakan produk inti secara lebih efektif sekaligus menambah nilai atau value dari produk itu sendiri.

Mengirimkan elemen dari produk kepada pelanggan melibatkan pengambilan keputusan mengenai dimana dan kapan produk tersebut dikirim ke pelanggan, termasuk juga metode dan alur distribusi atau *channel* yang dipergunakan. Pengiriman mungkin melibatkan channel fisik atau elektronik atau keduanya, bergantung kepada sifat dari layanan. Penggunaan jasa surat elektronik dan internet memungkinkan jasa yang berbasis pada informasi untuk disampaikan pada ruang maya, dimanapun dan kapanpun dibutuhkan pelanggan. Perusahaan

penyedia jasa bisa saja mengirikan jasa secara langsung kepada pengguna akhir atau user atau melalui organisasi perantara. Kecepatan dan kenyamanan dalam waktu dan tempat telah menjadi determinan penting dalam pengiriman jasa atau layanan yang efektif.

Seperti halnya *value* dari sebuah produk, *value* yang terkandung dalam sebuah harga atau pembayaran merupakan pusat dari peran pemasaran untuk memfasilitasi pertukaran nilai antara perusahaan penyedia jasa dengan pelanggannya. Untuk perusahaan pemasok jasa, strategi harga adalah mekanisme finansial dimana pendapatan dihasilkan untuk mengimbangi biaya menyediakan jasa dan menciptakan surplus untuk menghasilkan keuntungan. Strategi harga sering kali dinamis, dengan tingkat harga disesuaikan dari waktu ke waktu bergantung kepada faktor-faktor seperti tipe pelanggan, waktu dan tempat dari pengiriman, tingkat permintaan, dan kapasitas yang tersedia. Konsumen atau pelanggan, di sisi lain, melihat harga sebagai elemen kunci dari biaya yang harus dipikul untuk mendapatkan manfaat yang diinginkan. Untuk mengkalkulasi apakah sebuah jasa dinilai layak, penyedia jasa bisa saja tidak hanya melihat harga tapi juga menaksir pemakaian waktu dan tenaga pelanggan. Pemasar jasa, oleh karenanya, tidak boleh menetapkan harga hanya berdasarkan sudi dan mampu untuk membayar jumlah tertentu, tapi juga memahami dan mencoba meminimalisasi beban lain yang harus dipikul oleh pelanggan dalam menggunakan jasa pemasok atau penyedia jasa itu.

Tidak ada program pemasaran yang akan sukses tanpa komunikasi yang efektif. Promosi dan edukasi memainkan peran-peran penting, yaitu memberikan petunjuk dan informasi yang diperlukan, membujuk target pelanggan untuk menggunakan jasa dari penyedia layanan, dan mendorong pelanggan untuk mengambil tindakan pada waktu tertentu. Dalam pemasaran jasa, pada dasarnya banyak komunikasi yang bersifat edukasional, terutama komunikasi kepada pelanggan baru. Penyedia jasa perlu mengajarkan kepada pelanggan tipe ini mengenai manfaat dari jasa dan layanan, kapan dan dimana mereka bisa

mendapatkannya, dan bagaimana caranya untuk berperilaku dalam keseluruhan proses jasa agar mendapatkan hasil yang terbaik dari jasa tersebut. Komunikasi bisa saja disampaikan oleh individu, seperti konsultan atau tenaga penjualan, di *website*, atau melalui berbagai medium periklanan. Aktivitas promosi sering kali di desain untuk menstimulasi pembelian trial pertama atau untuk mendorong konsumsi di saat permintaan rendah.

Pemasar yang baik mengetahui bahwa, bilamana jasa atau layanan dikedepankan, hal seperti bagaimana perusahaan tersebut melakukan segala sesuatunya adalah sama pentingnya dengan apa yang perusahaan tersebut lakukan, apalagi ketika produk yang ditawarkan, juga ditawarkan oleh banyak kompetitor. Jadi, menciptakan dan *deliver* elemen produk memerlukan desain dan implementasi dari proses yang efektif. Pelanggan sering kali terlibat secara aktif dalam proses tersebut. Proses yang di desain secara buruk, menghasilkan *delivery* jasa yang lambat, birokratis dan tidak efektif. Proses seperti ini menghabiskan dan membuang waktu dan menghasilkan pengalaman yang mengecewakan bagi pelanggan. Proses yang di desain dengan buruk juga membuat pekerja di garda depan atau yang berhadapan dengan pelanggan langsung, menjadi sulit untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik, berakibat kepada produktivitas yang rendah dan kegagalan layanan.

Perusahaan penyedia jasa perlu mengelola atribut fisik perusahaan mereka dengan hati-hati, karena hal ini dapat membawa dampak yang besar terhadap impresi dari pelanggan. Penampilan dari gedung, tata lahan, kendaraan, interior, peralatan, seragam atau baju karyawan, materi-materi presentasi, dan tanda-tanda fisik lainnya yang terkait dengan perusahaan penyedia jasa, dapat dijadikan referensi dari kualitas perusahaan tersebut.

Banyak jasa ataupun layanan yang akan selalu membutuhkan interaksi langsung antara pelanggan dengan karyawan penyedia jasa. Sifat dari interaksi ini mempengaruhi secara kuat bagaimana

pelanggan mempersepsikan kualitas. Mengetahui bahwa ketidakpuasan atau kepuasan terhadap kualitas dari jasa sering kali merefleksikan penilaian pelanggan terhadap karyawan penyedia jasa, maka perusahaan penyedia jasa yang baik akan mendedikasikan upaya yang signifikan untuk merekrut, melatih dan memotivasi karyawannya. Menyadari bahwa pelanggan akan juga berkontribusi terhadap performa jasa yang akan dialami oleh pelanggan lainnya, maka pemasar yang proaktif akan berusaha untuk membentuk peran pelanggan dan mengelola perilaku mereka.

Memperbaiki dan meningkatkan produktivitas adalah hal yang pokok di setiap strategi untuk menurunkan biaya. Meningkatkan kualitas yang seharusnya didefinisikan dari sisi pelanggan, juga sama pentingnya untuk kemudian menciptakan diferensiasi produk dan membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan. Jikalau pelanggan tidak ingin membayar lebih untuk kualitas yang lebih, maka perusahaan akan kehilangan pendapatan. Strategi yang paling baik adalah yang meningkatkan produktivitas dan kualitas secara simultan. Kecanggihan teknologi terkadang menawarkan peluang yang menjanjikan, namun inovasi harus mudah untuk digunakan dan *men-deliver* manfaat dan keuntungan yang akan dinilai lebih oleh pelanggan.

### **2.3. Analisis Struktural terhadap Industri**

Faktor determinan dasar yang paling pertama dari profitabilitas sebuah perusahaan adalah daya tarik industrinya (Porter, 1985). Di industri manapun, baik itu internasional ataupun domestik, baik itu produk maupun jasa, peraturan kompetisi terkandung dalam 5 kekuatan persaingan, yang meliputi analisis tingkat persaingan antar kompetitor, tingkat ancaman pendatang baru, tingkat ancaman produk substitusi, tingkat posisi tawar pembeli, tingkat posisi tawar pemasok dalam bisnis *headhunter*.

Kekuatan kolektif dari 5 kekuatan persaingan ini menentukan kemampuan sebuah perusahaan di dalam sebuah industri untuk mendapatkan tingkat pengembalian dari investasi melebihi biaya modal. Kekuatan kolektif dari 5 kekuatan persaingan bervariasi dari industri ke industri, dan dapat berubah seiring dengan evolusi dari industri itu sendiri. Kekuatan dari masing-masing 5 kekuatan persaingan ini adalah fungsi dari struktur industri, atau bisa disebut sebagai karakteristik pokok dari faktor ekonomi dan teknis dari industri. Struktur industri secara relatif bersifat stabil, akan tetapi bisa berubah dari waktu ke waktu.

Elemen-elemen penting bagi tiap-tiap kekuatan persaingan meliputi:

- a. Tingkat persaingan antar kompetitor. Elemen penting dari kekuatan ini meliputi pertumbuhan industri, biaya tetap, mengalami kelebihan kapasitas secara berselang, perbedaan produk, identitas merek, biaya *switching*, konsentrasi dan keseimbangan, kompleksitas informal, keragaman kompetitor, saham perusahaan, penghalang untuk keluar dari industri.
- b. Tingkat ancaman pendatang baru. Elemen penting dari kekuatan ini meliputi skala ekonomi, perbedaan produk yang dipatenkan, identitas merek, biaya *switching*, kebutuhan modal, akses terhadap distribusi, keunggulan biaya yang absolut, tahap pembelajaran untuk mematenkan produk, akses terhadap input yang diperlukan, desain produk yang berbiaya rendah, peraturan pemerintah, pembalasan dari pemain lain di industri.
- c. Tingkat ancaman produk substitusi. Elemen penting dari kekuatan ini meliputi harga dari produk substitusi, biaya *switching*, kecenderungan pembeli untuk beralih.
- d. Tingkat posisi tawar pembeli. Elemen penting dari kekuatan ini meliputi volume pembelian, biaya *switching*, informasi, kemampuan untuk integrasi vertikal, produk substitusi, harga atau total pembelian, diferensiasi produk, identitas merek, dampak

kepada kualitas atau performa, keuntungan dari pembeli, dan insentif dari pembuat keputusan.

- e. Tingkat posisi tawar pemasok. Elemen penting dari kekuatan ini meliputi diferensiasi dari input, biaya *switching*, ada tidaknya substitusi dari input, konsentrasi pemasok, penting tidaknya volume bagi pemasok, biaya relatif terhadap total pembelian di industri, dampak dari input terhadap biaya atau diferensiasi, ancaman intergrasi vertikal.

#### 2.4. Strategi Bersaing Generik

Persaingan adalah inti dari keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya. Strategi bersaing atau strategi bisnis merupakan pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan dalam industri, area fundamental tempat bersaing yang menguntungkan dalam industri, area fundamental tempat persaingan terjadi, dengan tujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Strategi bersaing merupakan strategi yang diterapkan pada tingkat unit usaha untuk memberikan arah bagi suatu perusahaan sehingga mampu mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam suatu industri.

Menurut Porter (1985, hal.11), terdapat 3 pendekatan strategi generik yang secara tepat mampu membuat perusahaan memiliki keunggulan terhadap perusahaan lain dalam industri, yaitu:

- a. Strategi keunggulan biaya

Keunggulan biaya barangkali merupakan yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Di dalamnya, sebuah perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan mempunyai cakupan yang luas dan melayani banyak segmen industri, dan mungkin

bahkan beroperasi di dalam industri-industri terkait, luas perusahaan sering penting bagi keunggulan biayanya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mencakup pengejaran skala ekonomis, teknologi milik sendiri, akses preferensial ke bahan mentah, dan faktor-faktor lainnya. Produsen berbiaya rendah melibatkan lebih daripada sekedar menuruni kurva belajar, tetapi harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Produsen berbiaya rendah biasanya menjual jasa standar ataupun tanpa embel-embel dan memberi penekanan besar pada upaya mendapatkan keunggulan biaya dari semua sumber. Seandainya sebuah perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan yang berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya, asalkan perusahaan tadi dapat menguasai harga pada atau dekat rata-rata industri. Dengan harga sama bahkan lebih rendah dari pesaingnya, posisi berbiaya rendah dari pemimpin biaya diwujudkan dalam keuntungan yang lebih tinggi. Akan tetapi, pemimpin biaya tidak dapat mengabaikan basis diferensiasi. Jika produknya tidak dirasakan sebanding atau dapat diterima oleh pembeli, pemimpin biaya akan terpaksa memotong harga jauh di bawah harga pesaing untuk mendapatkan penjualan. Ini mungkin meniadakan keuntungan dari posisi biayanya yang baik. Strategi ini sangat rawan terhadap proses duplikasi yaitu imitasi. Pesaing secara mudah mampu menawarkan produk dengan harga yang kompetitif bahkan dengan penambahan beberapa aksesoris yang mampu memikat pelanggan.

b. Strategi diferensiasi

Perusahaan berusaha menjadi unik di dalam industrinya, dengan menyeleksi satu atau lebih atribut produk yang dipandang penting oleh banyak pembeli di dalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan dan dihargai dengan harga premium karena keunikannya. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri. Strategi ini tidak memungkinkan perusahaan mengabaikan

biaya, hanya tidak menjadikan biaya sebagai target utama. Dengan strategi yang tepat, perusahaan akan memiliki margin keuntungan yang tinggi, yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan harga dengan para pesaing, serta memiliki posisi produk yang lebih baik dibanding dengan produk pengganti. Strategi ini menuntut syarat tertentu yaitu produk yang berkualitas dan konsisten. Di samping itu, penetapan harga produk yang terlalu tinggi akan mengakibatkan pembeli mengorbankan berbagai atribut yang tidak terlalu penting untuk menghemat biaya, dan membeli jasa yang tidak memberikan embel-embel tambahan pada jasa utamanya. Diferensiasi yang dilakukan secara fokus segmen market yang kecil akan menimbulkan keunggulan bersaing. Perusahaan yang memiliki segmen pasar yang besar sangat sulit untuk melakukan diferensiasi produk dengan tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan, dibandingkan dengan usaha yang serupa terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan dalam jumlah yang lebih kecil.

c. Strategi fokus

Strategi ini menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen sasaran, penganut strategi fokus berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Selain itu, strategi fokus berusaha menciptakan keunggulan bersaingnya dengan menghindari bertarung langsung dengan pesaing, dengan menciptakan strategi positioning yang tepat untuk meraih segmen khusus yang belum dikuasai oleh pesaing, sehingga dengan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan dapat menciptakan kompetensi yang membedakan dari pesaing. Perusahaan yang fokus harus cerdas melihat dan memanfaatkan peluang pasar dengan produk yang konsisten. Strategi fokus memiliki 2 varian. Dalam fokus biaya perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam

segmen sasarannya, sementara dalam fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah dan perbedaan produk berdasarkan sudut pandang pasar keseluruhan, strategi ini mencapai salah satu atau kedua strategi tersebut dalam target pasar yang sempit. Strategi ini digunakan pula untuk memilih target pasar yang tidak rawan terhadap produk pengganti serta memiliki pesaing yang sedikit. Selain itu dibutuhkan keterampilan dan sumber daya yang merupakan kombinasi dua strategi yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi dan ditujukan kepada target pasar tertentu. Strategi ini selalu memiliki keterbatasan dalam mencapai target pasar secara keseluruhan dan menghadapi pilihan antara keuntungan penjualan produk atau peningkatan volume penjualan. Biaya antara pemain fokus dan pesaing yang memiliki market share besar cenderung melebar yang mengakibatkan keunggulan biaya dan perbedaan produk menjadi hilang, dimana penawaran produk dan jasa dalam total market dan fokus menjadi semakin mirip. Pesaing dengan bagian pasar yang besar dapat menemukan bagian pasar baru dalam target pasar sehingga mampu menyisihkan pemain fokus.

### **2.5. *Executive search* atau *headhunters***

*Executive search Firms* atau lebih dikenal sebagai *Headhunters* merupakan perusahaan jasa yang memberikan jasa berupa pencarian dan atau rekrutmen karyawan untuk suatu perusahaan yang menjadi klien atau pelanggannya, khususnya untuk di level kerja eksekutif. *Headhunters* mendapatkan bisnisnya dengan mengidentifikasi kandidat terbaik untuk lowongan pekerjaan tertentu. Untuk menjalankan peran ini dengan efektif, mereka harus mengerti mengenai industri dimana mereka bekerja. Mereka juga harus mempunyai jaringan kontak yang baik di sektor dimana mereka bekerja dan kemampuan yang baik untuk menggali pengetahuan mengenai

motivasi dan ketertarikan karir seorang kandidat. Orang yang melakukan pekerjaan *headhunter* atau *headhunting* ini disebut sebagai *executive search consultant* atau hanya cukup *consultant* saja (Nanda, Morrell, 2004).

Kebanyakan konsultan menangani sekitar 15 - 20 pencarian tenaga kerja per satu waktu tertentu, akan tetapi angka ini bervariasi berdasarkan jenis pekerjaan atau lowongan pekerjaan yang mereka kerjakan, dan apakah konsultan ini juga terlibat dalam jenis pekerjaan lain di perusahaan tempat mereka bekerja, seperti contohnya terlibat dengan performance appraisals atau jenis layanan lainnya.

*Executive search* adalah terminologi yang dipakai ketika *headhunters* dipekerjakan untuk mencari eksekutif senior dari fungsi spesialis senior sampai kepada manajer lini sampai ke eksekutif puncak (Jenn, 2005). Kebanyakan perusahaan *headhunter* yang berada di kategori ini terbagi ke dalam perusahaan global yang merupakan pemain besar di dunia *headhunter*, dan spesialis kecil yang sering juga disebut sebagai *boutique consultants*. Pencarian kandidat dengan tipe seperti ini sering juga dinamakan sebagai *retained search*, dan pelakunya dinamakan sebagai *retained executive search*. Dinamakan demikian disebabkan oleh adanya *fee* atau upah yang dibayarkan di depan dan biasanya tidak dapat dikembalikan atau *refundable*, walaupun kegiatan pencarian tidak berlangsung secara sukses. Sebagian *fee* untuk *headhunter* ini dibayarkan di depan dan sebagian lain dibayarkan ketika pencarian mencapai kata sukses. *Fee* atau upah *headhunter* biasanya dikalkulasi sebagai persentase dari *salary* atau pendapatan tahunan si kandidat. Pengeluaran juga meliputi biaya perjalanan, biaya pertemuan, dan komunikasi. Perusahaan yang lebih besar juga biasanya menagih pengeluaran yang sudah teralokasikan seperti penelitian, sekretarial dan biaya teknologi dan biasanya bisa sampai 4-8% dari keseluruhan dari *fee*. Keseluruhan struktur *fee* tersebut sifatnya dapat dinegosiasikan antara klien dengan perusahaan *headhunternya*.

*Contingency recruitment* adalah sebetulnya model *headhunter* dimana *fee* hanya akan dibayarkan apabila posisi lowongan di satu perusahaan klien telah diisi secara sukses (Jenn, 2005). Perbedaan umum antara *contingent*

*recruitment* dengan *retained search* adalah pada jenis pekerjaan yang sering ditangani. *Retained search* biasa dipakai untuk menangani posisi-posisi yang sifatnya eksekutif senior, sedangkan *contingent* lebih sering menangani posisi-posisi manajerial di level menengah.

Hubungan antara perusahaan klien dengan sebuah perusahaan *headhunter* dimulai dengan sebuah komunikasi awal mengenai kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan klien, dan dilanjutkan dengan komunikasi dari sisi *headhunter* mengenai kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan yang sesungguhnya merupakan tantangan dan terkadang masalah bagi klien. Setelah kedua belah pihak menyepakati sebuah perjanjian, dalam bentuk kooperasi atau kontrak ataupun lainnya, maka *headhunter* menyiapkan spesifikasi pekerjaan, menjelaskan daftar target kandidat, wawancara terhadap perusahaan klien dan memulai pencarian dan pendekatan terhadap kandidat. Setiap pekerjaan *headhunter* biasanya dilakukan dengan pola yang kurang lebih sama (Jenn, 2005). Pola yang biasanya dilakukan oleh sebuah perusahaan *headhunter*, dan bisa disebut sebagai proses bisnis suatu perusahaan *headhunter* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pertemuan awal dengan klien dengan pihak *headhunter*, yang biasanya diwakili oleh seseorang dari pihak manajemen senior, atau *account manager*, atau bisa juga salah satu konsultan di perusahaan *headhunter* tersebut. Pertemuan ini juga untuk mempertemukan *headhunter* dengan *user*, atau eksekutif senior yang menjadi pengambil keputusan berkenaan dengan kegiatan rekrutmen klien.
- Surat proposal untuk mengukuhkan kerjasama dikirim oleh *headhunter* kepada klien, dan atau persetujuan kooperasi/kontrak dikirimkan oleh klien kepada *headhunter*. Di kedua kasus, surat atau kontrak tersebut akan menjadi acuan bagi kedua belah pihak sebagai alat kontrol pada proses pencarian dan rekrutmen dan menjelaskan secara garis besar klausa-klausa kerjasama, *headhunter fee* dan ekspektasi terhadap waktu pencarian.

- Penandatanganan kontrak, pihak klien memberikan mandat kepada pihak *headhunter* untuk memulai pencarian dan rekrutmen untuk posisi tertentu yang dibutuhkan oleh pihak klien.
- Profil singkat mengenai peluang pekerjaan yang akan dibagikan kepada kandidat dikirimkan kepada klien untuk di *review* dan disetujui.
- Riset dilakukan di *database* internal perusahaan *headhunter*. Terkadang perusahaan *headhunter* melakukan pencarian di *database* internal perusahaan ini bahkan sebelum pekerjaan pencarian diberikan secara formal oleh satu klien tertentu. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan kepada klien, kapabilitas perusahaan *headhunter* tersebut di sektor atau industri tertentu.
- Riset eksternal dilakukan oleh perusahaan *headhunter* dengan menggunakan cara *cold calls* ke perusahaan target kandidat, penggunaan direktori industri dan komunikasi dengan jejaring atau kontak yang dipunya di industri yang sama. Beberapa periset hanya melakukan pekerjaan dibalik meja saja, beberapa melakukan panggilan telpon ke kandidat, dan beberapa lainnya melakukan wawancara tatap muka. Metode yang digunakan bervariasi bergantung kepada kebijakan dari perusahaan *headhunter* itu sendiri dalam melakukan proses pencarian.
- Pertemuan dengan klien untuk *review*. Di pertemuan ini, yang umumnya terjadi setelah beberapa minggu pekerjaan ini dijalankan pertama kali, perusahaan *headhunter* mempresentasikan mengenai temuannya, kemana mereka telah mencari kandidat, siapa yang sudah ditemui dan apa sajakah hasilnya.

- Menentukan daftar kandidat yang akan didekati dan diseleksi oleh perusahaan *headhunter*, yang didapat melalui medium apapun, bisa melalui media cetak maupun elektronik, informasi dari jejaring, riset sebelumnya, atau dalam kasus yang sering terjadi, dari kegiatan *cold calls* yang dilakukan oleh konsultan *headhunter*.
- Seleksi dan wawancara oleh perusahaan *headhunter*, tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mendapatkan daftar pendek dari kandidat yang sudah terseleksi awal, yang akan dipresentasikan ke klien. Umumnya meliputi 3 sampai 4 kandidat kuat yang sudah melalui berbagai proses seleksi dan pencocokan, dan yang semuanya sudah menunjukkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang ditawarkan oleh klien.
- Wawancara klien dengan kandidat yang masuk daftar pendek *headhunter*.
- *Reference check*, konsultan perusahaan *headhunter* akan mengajukan pertanyaan kepada orang-orang yang mengenal atau pernah bekerja sama dengan kandidat, mengenai performa dan kapasitas, serta juga rekam jejak si kandidat di perusahaan-perusahaan tempat ia bekerja sebelumnya. Proses ini dilakukan umumnya hanya untuk atau kepada kandidat yang sudah lolos dari seleksi dari pihak klien saja.
- Negosiasi, finalisasi, penempatan, penyelesaian dari proses rekrutmen kandidat untuk lowongan kerja di perusahaan klien. Pekerjaan tersebut kemudian bisa dikatakan secara sukses telah diselesaikan oleh perusahaan *headhunter*. Kandidat menerima posisi tersebut. Penyelesaian bisa didefinisikan ketika kandidat mulai bekerja di perusahaan baru, yang mana adalah perusahaan klien, tapi juga terkadang ketika mereka menandatangani kontrak kerja dengan klien.

- Tindak lanjut, perusahaan *headhunter* melakukan proses tindak lanjut terhadap kandidat yang sudah berhasil dia tempatkan di klien untuk memastikan bahwa kepindahannya merupakan proses yang sukses dan berlangsung dengan baik.

Seperti halnya industri jasa lainnya, keberhasilan dan peluang bisnis perusahaan *headhunter* terkait erat dengan situasi ekonomi. Di awal tahun 2000-an, sebuah riset independen yang dilakukan oleh Friedman, Fleischer dan Lowe di San Francisco, mengenai hubungan antara pendapatan perusahaan *headhunter* dengan ekonomi menampilkan hasil ada 97% korelasi antara kesehatan dari ekonomi secara general dengan industri pencarian tenaga kerja pada khususnya (Nanda, Morrell, 2004).

Konsolidasi dari industri *headhunter* merupakan cerminan dari apa yang sudah terjadi di industri jasa lainnya yang cenderung bergerak menjadi pemain global dan spesialis, yang bermain di pasar yang *niche*, sering kali disebut sebagai *boutique consultants*. Ada kecenderungan bagi perusahaan-perusahaan multinasional untuk mengkonsolidasikan penyedia jasa mereka (Nanda, Morrell, 2004). Banyak perusahaan yang hanya mempunyai atau bekerjasama dengan satu perusahaan legal, satu perusahaan periklanan, dan satu perusahaan audit yang bekerjasama dengan mereka secara global, dan sekarang mereka juga bergantung kepada hanya satu perusahaan pencarian tenaga kerja.

Industri *executive search* atau pencarian tenaga kerja di level eksekutif berasal dari Amerika Serikat selama masa tahun 1940-an sebagai cabang dari perusahaan-perusahaan *management consulting*. McKinsey & Co. dan Booz Allen & Hamilton seringkali memberikan saran untuk mengganti atau menambah manajemen sebagai bagian dari rekomendasi mereka. Perusahaan klien mereka kemudian membutuhkan bantuan untuk mengidentifikasi dan merekrut individual yang cocok untuk posisi-posisi ini. Beberapa perusahaan *management consulting* dan perusahaan *accounting* kemudian membuka divisi rekrutmen untuk eksekutif. Namun tidak lama kemudian banyak perusahaan ini kemudian menyadari bahwa memiliki divisi sendiri untuk *executive search*

menjadikan adanya konflik kepentingan antara mereka dengan kliennya. Hal ini berakibat pada pengembangan baru dari bisnis *executive search* sebagai perusahaan independen. Sebagian besar dari 8 perusahaan *headhunter* terbesar di dunia dibangun pada akhir tahun 1940-an, dimana 4 dibangun oleh alumni dari McKinsey dan Booz Allen, dan 2 dibuka oleh alumni dari perusahaan *accounting* besar.



## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

Sebelum mendeskripsikan berbagai hal yang terkait mengenai metodologi penelitian yang akan penulis pakai dalam penelitian ini, penulis hendak menerangkan terlebih dahulu alasan penulis dalam mengedepankan pemakaian metodologi penelitian kualitatif dalam penelitian penulis. Penulis melihat kurangnya jumlah penelitian ekonomi yang menggunakan metode penelitian kualitatif, dan oleh karenanya memberanikan diri membuat penelitian di ranah ilmu ekonomi dengan menggunakan metode penelitian kualitatif tersebut. Selain itu, penulis juga melihat tidak adanya penelitian kualitatif ini dilakukan pada studi kasus pemasaran industri jasa, khususnya di dunia *headhunter*, dan oleh karenanya pula, penulis melihat perlunya penelitian ini untuk dipakai dan terus dikembangkan oleh penulis sendiri dan peneliti-peneliti selanjutnya.

#### 3.1. Karakteristik Penelitian Kualitatif

Prosedur penelitian kualitatif sangatlah berbeda dengan metode yang digunakan pada penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif menggunakan pengetahuan yang berbeda, strategi penelitian yang berbeda, dan metode data koleksi dan analisis yang berbeda pula. Walaupun prosesnya serupa, namun prosedur kualitatif mengandalkan pada teks dan data gambar, mempunyai tahapan unik dalam data analisis, dan mengambil strategi berbeda dalam penelitian.

Karakteristik dari penelitian kualitatif menurut Rossman dan Rallis (1998) adalah sebagai berikut:

- Penelitian kualitatif biasanya mengambil tempat pada keadaan yang natural. Peneliti kualitatif akan datang ke situs dari partisipan

untuk mengadakan penelitian. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan level terperinci mengenai individu ataupun tempat dan untuk menjadi terlibat secara dalam dengan pengalaman aktual dari partisipan.

- Penelitian kualitatif menggunakan beberapa metode yang interaktif dan humanistik. Metode koleksi data sangat berkembang dan mereka mulai melibatkan partisipasi aktif dari partisipan dan sensitivitas dari partisipan ke dalam studi. Peneliti kualitatif mencari keterlibatan dari partisipan mereka pada koleksi data dan membangun hubungan dan kredibilitas dengan individu-individu pada studi. Mereka tidak mengganggu situs diluar yang diperlukan. Sebagai tambahan, metoda aktual dari proses koleksi data, biasanya berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumen, yang sekarang mengikutsertakan juga susunan yang luas dari materi-materi seperti suara, email, memo atau buku, dan bentuk-bentuk lainnya. Data yang dikoleksi meliputi teks atau kata dan gambar.
- Penelitian kualitatif memungkinkan sesuatu yang baru untuk muncul ketimbang telah secara ketat dipikirkan dan didefinisikan sebelumnya. Beberapa aspek muncul selama melakukan studi kualitatif. Pertanyaan penelitian bisa berubah dan didefinisi ketika peneliti mempelajari apa-apa yang akan ditanya dan kepada pertanyaan itu akan ditanyakan. Proses data koleksi bisa berubah ketika peluang terbuka dan tertutup untuk koleksi data, dan ketika peneliti mulai mengetahui mana situs terbaik untuk mempelajari mengenai fenomena yang menjadi ketertarikannya. Teori atau pola umum mengenai pemahaman akan muncul ketika dimulai dari kode awal, dikembangkan menjadi tema yang luas, kemudian dikembangkan kembali menjadi teori yang membumi atau interpretasi yang luas. Aspek-aspek yang berhubungan dengan model penelitian yang berlangsung ini membuat sulit bagi peneliti

untuk mendefinisikan secara kaku dan ketat sebuah penelitian kualitatif di tahapan awal atau proposal.

- Penelitian kualitatif sejatinya adalah interpretif. Ini berarti peneliti membuat interpretasi dari data. Hal ini meliputi pengembangan deskripsi mengenai individu atau latar belakang, analisis data untuk tema dan kategori, dan terakhir membuat interpretasi atau mengambil kesimpulan mengenai artinya secara personal dan teoritikal, menjelaskan mengenai hal-hal yang dipelajari, dan memberikan pertanyaan lanjutan yang bisa diketengahkan. Ini juga berarti peneliti menyaring data melalui lensa personal yang disituasikan kepada momen sosiopolitikal dan historical yang spesifik. Peneliti tidak bisa lari dari interpretasi personal untuk dibawa ke dalam analisis data kualitatif.
- Peneliti kualitatif melihat fenomena sosial secara holistic. Hal ini menjelaskan mengapa peneliti kualitatif mengkaji hal-hal yang kelihatan luas, dengan pandangan yang seperti panorama, daripada analisis mikro. Semakin kompleks, interaktif dan meliputi hal-hal yang bersifat naratif, semakin baik studi kualitatif. Model visual dari banyak segi dari proses atau fenomena inti membantu dalam membangun gambaran holistik ini.
- Peneliti kualitatif secara sistematis mencerminkan siapa dia pada penelitian dan sensitif terhadap biografi personal dari peneliti dan bagaimana itu semua membentuk studi kualitatif tersebut. Introspeksi ini dan pengakuan akan adanya bias, nilai dan kepentingan menjelaskan penelitian kualitatif saat ini. Kepersonalan dari studi ini menjadi tidak terpisahkan dari kepenelitian. Hal itu juga merepresentasikan kejujuran dan keterbukaan dalam penelitian, mengakui bahwa penelitian itu sarat dengan nilai. Secara prosedural, pernyataan yang bersifat refleksi

personal muncul di bagian peran dari peneliti atau di epilog, atau tertanam sepanjang proposal dan studi.

- Peneliti kualitatif menggunakan penalaran yang kompleks yang memiliki banyak segi, yang berulang, dan simultan. Walaupun penalaran ini sebagian besar bersifat induktif, kedua proses induksi dan deduksi dipakai di penelitian ini. Proses berpikir pun berulang dengan maju mundur antara koleksi data dan analisis ke reformulasi masalah dan kembali lagi. Hal lain adalah aktivitas serentak dalam pengumpulan data, analisis dan penulisan data.
- Peneliti kualitatif mengadopsi dan menggunakan satu atau lebih strategi penelitian sebagai panduan untuk prosedur pada penelitian kualitatif. Untuk peneliti pemula, cukup baginya untuk menggunakan hanya satu strategi dan untuk melihat buku-buku procedural yang terbaru sebagai panduan mengenai bagaimana mendesain proposal dan melakukan apa-apa yang menjadi prosedur dari strategi tersebut.

### **3.2. Prosedur Penelitian Kualitatif**

Di luar dari karakteristik umum di atas, adalah strategi yang lebih spesifik mengenai penelitian. Strategi ini berfokus pada proses koleksi data, analisis dan penulisan, tetapi mereka berasal dari disiplin keilmuan dan berlangsung selama proses penelitian. Seperti sudah diketahui sebelumnya, penelitian kualitatif adalah penelitian yang sifatnya interpretative, dengan peneliti terlibat pada pengalaman yang intensif dan berkelanjutan dengan partisipan. Hal ini memperkenalkan berbagai masalah strategis, etis dan personal ke dalam proses penelitian kualitatif. Peneliti harus mampu mengidentifikasi kepentingan pribadi, nilai-nilai dan bias mereka sendiri mengenai topik dan

proses penelitian. Yang juga menjadi elemen dari peranan peneliti adalah mendapatkan kesempatan untuk masuk ke dalam situs dan permasalahan etika.

Langkah pertama dalam prosedur koleksi data adalah mengidentifikasi secara sengaja situs atau individu yang akan diusulkan pada studi (Creswell, 2002). Identifikasi ini akan membantu peneliti untuk memahami permasalahan dan pertanyaan penelitian. Jumlah partisipan dan situs tidak harus banyak seperti yang ditemukan dalam sebuah penelitian kuantitatif. Hal yang terkait dengan langkah pertama ini adalah aspek-aspek seperti setting atau dimana penelitian akan mengambil tempat, aktor atau siapa yang akan diobservasi dan diwawancarai, *event* atau apa yang akan dilakukan oleh para aktor, dan proses atau kejadian-kejadian yang secara natural dilakukan oleh para aktor dan berlangsung pada *setting*.

Langkah kedua adalah mengindikasikan tipe dari data yang akan dikoleksi. Di banyak studi kualitatif, peneliti mengumpulkan beberapa bentuk data dan menghabiskan waktu beberapa saat di situs dengan *setting* yang natural untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Prosedur pengumpulan data di penelitian kualitatif meliputi 4 tipe dasar (Creswell, 2002), seperti yang dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. Observasi, dimana peneliti mencatat dan membuat *fieldnotes* mengenai perilaku dan aktivitas dari individu pada situs penelitian. Pada *fieldnotes* ini peneliti merekam aktivitas pada situs penelitian dengan cara yang tidak terstruktur atau semi-terstruktur. Peneliti kualitatif juga bisa ikut serta dalam peran yang bervariasi mulai dari non-partisipan sampai partisipan penuh.
- b. Wawancara, peneliti melakukan wawancara tatap muka dengan partisipan, mewawancarai partisipan melalui telepon, atau melakukan wawancara grup secara terfokus dengan 6 sampai 8 orang yang diwawancarai di setiap grup. Wawancara ini menggunakan pertanyaan yang berakhiran terbuka dan tidak terstruktur yang sedikit jumlahnya dan bertujuan untuk memperoleh pandangan dan opini dari para partisipan.

- c. Selama proses penelitian, penyelidik kualitatif bisa mengumpulkan dokumen, yang bisa berupa dokumen publik seperti koran, *minutes of meetings*, laporan resmi, atau dokumen privat seperti jurnal pribadi, buku harian, surat dan surat elektronik.
- d. Kategori terakhir dari data kualitatif meliputi materi-materi audio dan visual. Data ini dapat berbentuk foto, benda seni, rekaman video atau dalam bentuk suara.

Pencatatan data dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa hal penting sebagai berikut:

- Penggunaan protokol observasional untuk merekam data observasional. Peneliti seringkali ikut serta dalam beberapa observasi dalam proses penelitian kualitatif dan menggunakan protokol atau format untuk merekam informasi. Format observasi ini bisa berupa satu halaman dengan garis tengah memisahkan bagian tengah catatan dan memisahkan catatan deskriptif berisi informasi mengenai partisipan, rekonstruksi dari dialog, deskripsi mengenai *setting* fisik, kejadian atau aktivitas, dari catatan reflektif yang berisi pemikiran peneliti itu sendiri, seperti halnya spekulasi, perasaan, permasalahan, ide, firasat, impresi, dan prasangka. Yang juga ditulis dalam format ini adalah informasi demografis mengenai waktu, tempat dan tanggal dari *setting* lapangan dimana observasi berlangsung.
- Penggunaan protokol atau format wawancara untuk merekam informasi selama wawancara kualitatif berlangsung. Format ini meliputi komponen berikut: bagian atas, instruksi kepada pewawancara, pertanyaan penelitian kunci, pertanyaan lanjutan sebagai tindak lanjut dari pertanyaan kunci, pesan transisi untuk pewawancara, ruang untuk merekam komentar pewawancara, dan ruang untuk merekam catatan reflektif dari si pewawancara.

- Peneliti merekam informasi dari wawancara menggunakan catatan tulisan tangan, rekaman suara, atau rekaman video. Selama wawancara, peneliti harus mencatat ketika alat perekam suara ataupun video gagal merekam atau mengalami kerusakan.
- Pencatatan dokumen dan materi visual bisa didasarkan pada struktur dari si peneliti ketika mencatat. Catatan merefleksikan informasi mengenai dokumen atau material lainnya, termasuk juga ide kunci pada dokumen. Untuk dokumen, akan sangat membantu untuk mencatat ketika informasi merepresentasikan material utama, atau material sekunder.

### 3.3. Analisis Data Penelitian Kualitatif

Analisis dan interpretasi data dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa hal penting sebagai berikut:

- a. Mengatur dan menyiapkan data untuk analisis. Hal ini melibatkan aktivitas menyalin hasil wawancara, scan materi secara optikal, menulis semua *fieldnotes*, atau menyortir dan mengatur data ke dalam tipe-tipe yang berbeda berdasarkan kepada sumber informasi.
- b. Membaca semua data. Tahapan umum yang dilakukan sehubungan dengan aktivitas ini adalah mendapatkan pemahaman umum mengenai informasi dan merefleksikannya terhadap arti keseluruhan. Terkadang peneliti kualitatif menulis catatan di pinggir atau mulai merekam pemikiran umum mengenai data di tahapan ini.
- c. Memulai analisis detail atau rinci dengan proses *coding*. *Coding* ini adalah proses untuk mengorganisir material ke dalam potongan,

Universitas Indonesia

sebelum melekatkan arti dan pemahaman kepada potongan tersebut. Proses ini melibatkan pengambilan data teks atau gambar, mensegmentasi kalimat atau paragraf atau gambar ke dalam kategori, dan melabeli kategori tersebut dengan sebuah terminologi, yang seringkali berdasarkan bahasa asli para partisipan.

- d. Menggunakan proses *coding* untuk menghasilkan deskripsi mengenai *setting* atau orang seperti halnya kategori atau tema untuk analisis. Deskripsi melibatkan pengambilan informasi secara detil mengenai hal-hal seperti orang, tempat atau kejadian pada sebuah *setting*. Peneliti bisa menghasilkan kode untuk deskripsi ini. Analisis ini berguna untuk mendesain deskripsi detil untuk studi kasus, etnografi, dan proyek penelitian naratif. Kemudian, kode tersebut digunakan untuk menghasilkan tema atau kategori dengan jumlah yang sedikit untuk studi penelitian. Tema ini adalah tema-tema yang akan muncul sebagai penemuan besar di studi kualitatif dan dinyatakan di bagian kepala halaman yang berbeda di bagian penemuan dari penelitian. Setelah mengidentifikasi tema selama proses pengkodean, peneliti kualitatif bisa membangun lapisan tambahan dari analisis yang kompleks. Tema dianalisis untuk tiap kasus individual dan di beberapa kasus, atau dibentuk menjadi deskripsi umum. Studi kualitatif yang mutakhir melebihi sebuah deskripsi dan identifikasi tema saja dan mengarah kepada hubungan tema-tema yang kompleks.
- e. Memformulasikan bagaimana deskripsi dan tema akan direpresentasikan pada narasi kualitatif. Pendekatan yang paling populer untuk hal ini adalah menggunakan bagian naratif untuk menghantarkan penemuan dari analisis. Hal ini mengungkap juga hal-hal seperti kronologi dari kejadian, diskusi detil mengenai beberapa tema dan sub-tema, ilustrasi yang spesifik, atau diskusi dengan tema yang berhubungan. Banyak peneliti kualitatif juga menggunakan visual, angka-angka atau tabel sebagai tambahan.

Mereka mempresentasikan sebuah model proses, dan menggambar situs penelitian, atau memberikan informasi deskriptif mengenai setiap partisipan ke dalam tabel.

- f. Tahapan terakhir dalam analisis data melibatkan pembuatan interpretasi atau arti ke dalam data. Pembuatan interpretasi ini bisa merupakan interpretasi personal peneliti, yang peneliti tersebut bawa dari budayanya sendiri, sejarah, dan pengalaman. Hal tersebut juga bisa merupakan pemahaman yang diambil dari komparasi antara penemuan dengan informasi yang didapat dari literatur atau teori-teori yang masih ada. Interpretasi ini bisa merupakan pertanyaan baru yang perlu ditanyakan mengenai sesuatu secara khusus, atau bisa juga merupakan konfirmasi terhadap penemuan yang sudah ada. Ketika seorang peneliti kualitatif menggunakan kacamata teoritis, mereka bisa menghasilkan interpretasi yang membutuhkan agenda untuk perubahan. Oleh karenanya, interpretasi pada penelitian kualitatif bisa mengambil banyak bentuk, diadaptasikan ke dalam beragam tipe dan desain, dan fleksibel untuk menyampaikan pemahaman yang personal, berdasarkan penelitian dan pemahaman yang membutuhkan tindakan lanjutan.

## BAB 4

### PROFIL PERUSAHAAN PT. GLC CONSULTING

#### 4.1. Profil Perusahaan

PT. GLC Consulting adalah perusahaan yang menspesialisasikan dirinya pada *executive search and selection*, memfokuskan diri pada pencarian secara proaktif eksekutif dan management level menengah dan senior. Bisnis dari GLC Consulting dibangun dengan dasar suatu layanan berupa memberikan bantuan untuk mengidentifikasi dan melakukan pendekatan kepada kandidat-kandidat yang terbaik di pasar, dan yang paling cocok dengan kebutuhan perusahaan klien, dan membangun hubungan kerjasama bisnis jangka panjang dengan klien sebagai hasil dari layanan seperti tersebut di atas.

GLC Consulting dibangun oleh 3 orang yang sekarang membentuk suatu tim manajemen di GLC. 3 orang tersebut adalah Dudi Salam, Yadi Sukma dan Wisu Suntoyo. Dudi Salam adalah pendiri dan partner dari GLC Consulting. Dia memiliki 7 tahun pengalaman mengajar dan portofolio riset di Universitas, dan lebih dari 13 tahun pengalaman sebagai eksekutif di bidang Human Resources dan juga sebagai konsultan di bidang Human Resources. Dia memiliki pengalaman nyata bekerja di bidang-bidang seperti pengembangan organisasi, proses *review* kinerja, desain dan implementasi pelatihan, survei karyawan, dan pencarian karyawan di level eksekutif. Dudi Salam mendapatkan gelar Sarjana Psikologinya dari Universitas Padjajaran, Bandung pada tahun 1988. Dia mengambil disiplin keilmuan minor pada Social Psychology. Dudi juga memegang gelar Master pada disiplin ilmu Manajemen Umum dari Institut Pengembangan Manajemen Indonesia (IPMI Business School) pada tahun 2005 di Jakarta.

Yadi Sukma merupakan pendiri dan partner di GLC Consulting. Selama lebih dari 20 tahun Yadi Sukma telah bekerja sebagai professional di bidang *Human Resources* di berbagai perusahaan di berbagai industri. Selama masa kerja yang panjang itu, Yadi telah membangun reputasi yang sangat baik

dalam bidang transformasi manajemen. Pengalaman ini memungkinkan dia untuk mendapatkan exposure yang kuat dan beragam pada bidang-bidang seperti perubahan budaya perusahaan, restrukturisasi organisasi, manajemen rekrutmen, dan desain *benefit* dan kompensasi. Yadi lulus pada tahun 1986 dari Fakultas Psikologi Universitas Padjajaran, mengambil disiplin keilmuan minor pada Psikologi Industrial dan Organisasi. Dia juga merupakan *Internal Auditor* yang berkualifikasi QIA (Qualified Internal Auditor) yang telah memberikannya pengalaman di masa lalu untuk mengambil peran yang krusial pada kegiatan audit bidang *Human Resources* dan pembuatan Kebijakan atau Peraturan Perusahaan.

Wisnu Suntoyo adalah professional dengan pengalaman yang luas dalam mengarsiteki dan mengimplementasikan system bisnis yang disokong dengan teknologi informasi. Hal yang penting dari sistem ini adalah mencakup bidang-bidang seperti manajemen hubungan pelanggan, sistem manajemen dan kolaborasi rekrutmen. Terlepas dari latar belakang informasi teknologi yang kuat, Wisnu juga memegang 2 peran representatif dari manajemen kualitas yang berbeda pada implementasi dan sertifikasi ISO 9001 di perusahaannya yang terdahulu. Wisnu Suntoyo menghabiskan banyak waktunya di Sydney. Dia memegang *bachelor degree* dalam bidang Engineering dari Universitas Brawijaya di tahun 1999, dia juga merupakan auditor kualitas yang bersertifikasi dari SAI Global di tahun 2003, dan saat ini sedang dalam proses untuk mendapatkan sertifikasi dalam bidang IT Infrastructure Library dan Project Management Professional. Dia mempunyai sebuah *web log* dimana dia menulis mengenai pemikiran-pemikirannya dan mendukung banyak orang pada implementasi dari teknologi Open Source.

Dibangun di Indonesia pada 17 Agustus 2008 sebagai PT. GLC Consulting, GLC saat ini berkantor pusat di Jakarta dengan bisnisnya berada di Indonesia, Singapura, Australia dan Taiwan. GLC telah menjadi salah satu penyedia layanan tercepat pertumbuhannya dalam bidang layanan *executive search and selection*. Perusahaan ini mempunyai core competence di bidang rekrutmen untuk karyawan (staf dan eksekutif) mulai dari level junior manajerial, sampai dengan senior direktur. Di luar itu, GLC juga memiliki

kapabilitas untuk mengeksekusi proyek-proyek rekrutmen dan pencarian tenaga kerja spesialis untuk organisasi multinasional di luar Indonesia sendiri, seperti di Singapura, Australia dan Taiwan.

Secara spesifik, GLC merekrut sumber daya manusia yang bertalenta tinggi untuk banyak perusahaan multinasional dunia yang terdepan di industrinya pada posisi-posisi manajemen level menengah dan senior eksekutif, menangani rentang sektor industri yang luas dan kebudayaan yang beragam. GLC mengkonsolidasikan sumber daya internalnya untuk memungkinkan klien memaksimalkan kegiatan komersialnya dengan mengundang/menarik dan menjaga individu yang paling baik di pasar tenaga kerja dimana talenta seperti ini bisa sangat sulit untuk ditemukan dan direkrut.

Saat ini GLC mempekerjakan sekitar 10 orang yang terdiri dari 3 Konsultan, 2 Junior Konsultan, 4 Researcher dan 1 orang Office Administrator. Banyak dari pekerjaan yang ditangani oleh baik itu konsultan maupun periset membutuhkan kegiatan pencarian di level regional, tidak hanya di local saja. Di atas itu, tim *headhunter* GLC direkrut karena talentanya dan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik untuk klien.

GLC memfokuskan atensinya kepada memampukan dirinya sendiri untuk memberikan jasa atau layanan yang berkualitas dan superior untuk memungkinkan klien-kliennya yang berpikir maju mengembangkan bisnisnya dengan merekrut talenta terbaik yang tersedia di pasar tenaga kerja. Sukses dari GLC tidak diukur dari market share tapi lebih kepada kemampuannya untuk *delivering the result*. Hal tersebut tercermin dari filosofi GLC yang menekankan pada kualitas, profesionalitas dan *partnership*. GLC tidak berusaha untuk menjadi penyedia layanan rekrutmen yang terbesar, tapi yang terbaik.

Beberapa keunggulan kompetitif yang GLC miliki meliputi konsultan yang profesional, terbaik dibidangnya dan bilingual. GLC menjadi rumah bagi sejumlah konsultan terbaik yang multi-lingual dan multi-kultural yang juga memiliki kapabilitas untuk menjalankan bisnis, melakukan wawancara dan melakukan penilaian dan seleksi terhadap kandidat di level yang tinggi dalam

bahasa Inggris maupun Indonesia. Yang kedua, GLC juga memiliki system manajemen rekrutmen berbasis *web*, untuk merekam dan melakukan kegiatan pelaporan yang memungkinkan GLC untuk mengoptimisasi kinerja dari konsultan-konsultannya, memfasilitasi para konsultan tersebut dengan memungkinkan mereka untuk fokus dalam pencarian kandidat yang lebih banyak dan lebih baik lagi, dan untuk fokus kepada mengisi posisi lowong di sisi klien. Hasil secara menyeluruh dari pengaplikasian sistem ini adalah menaikkan level produktivitas konsultan, kemampuan mengevaluasi semua pekerjaan, secara dramatis mengurangi waktu yang diperlukan untuk mencari dan menyeleksi kandidat potensial dan terakhir meningkatkan hubungan antara GLC dengan klien. Pendekatan yang menyeluruh terhadap pekerjaan, metodologi *account management* dan software rekrutmen yang terdepan, dikombinasikan dengan pengetahuan mengenai pasar local, keahlian di industri yang dilayani, dan pendekatan yang dedikatif, berujung pada kemampuan GLC untuk menghasilkan *shortlist candidates* dan *placement* atau pekerjaan yang selesai dalam waktu yang lebih cepat dari rata-rata.

Tujuan utama yang ingin dicapai oleh GLC adalah untuk bisa bekerja secara lekat dengan para kliennya untuk membangun hubungan kerja yang kuat, saling menguntungkan, dan jangka panjang dimana melalui hubungan seperti itu, GLC akan mampu untuk memahami dan mengidentifikasi kebutuhan dan obyektif dari kliennya tersebut, dan sebagai outputnya, GLC mampu memberikan solusi di bidang rekrutmen yang tepat, dan solusi di bidang Human Resources secara umum dengan baik.

GLC melihat perlunya klien untuk berpartner dengan perusahaan *headhunter* dan khususnya dengan GLC karena dengan begitu, perusahaan *headhunter* tersebut akan lebih mudah memahami arah kebutuhan dan rencana jangka panjang klien. Sebagai partner, tujuan GLC adalah memberikan nilai tambah kepada organisasi klien dengan menciptakan keunggulan kompetitif dari sisi manusia, agar klien dapat menang di pasar yang mereka masuki atau dimana mereka berada.

GLC menafsirkan tujuan ini dengan menciptakan 6 pilar dari layanan GLC, yang dapat dilihat di bawah ini:

- a. Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam dan luas terhadap industri.
- b. Membantu klien untuk fokus kepada bisnis intinya.
- c. Menjaga kerahasiaan klien.
- d. Memiliki akses yang luas terhadap kandidat dengan talenta terbaik.
- e. Efektif dari sisi biaya.
- f. Delivery yang cepat.

#### 4.2. Jenis Layanan

GLC Consulting dibangun untuk memberikan layanan dan solusi di berbagai bidang pengelolaan sumber daya manusia. Sebagai perusahaan yang dikelola secara privat, GLC dapat mendedikasikan sumber daya yang dipunyai untuk memberikan layanan kepada klien seperti di bawah ini:

- a. *Executive search*. Solusi ini adalah metode yang paling efektif ketika klien sedang membutuhkan seorang yang menempati posisi senior atau spesialis di organisasinya, pada tenggat waktu yang *limited*, dimana kandidat bersifat pasif dan *invisible*. Untuk mencapai tujuan ini, GLC telah meng-*install* sebuah sistem informasi untuk mengelola alur kerja kegiatan rekrutmen mereka, dan juga database yang besar untuk membantu GLC dalam memberikan solusi seperti di atas kepada klien.
- b. Pengembangan Manusia. Manusia harus dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi yang bernilai terhadap organisasi. GLC memberikan pelatihan yang terkostumisasi dan perencanaan pelatihan sebagai suatu solusi. GLC percaya ketika manusia tersebut sudah terlatih, dan disokong, maka sebuah organisasi pembelajar akan lahir dan organisasi ini akan bertahan karena

orang-orangnya memiliki kemampuan dan keinginan untuk mencapai lebih baik lagi.

- c. HR Consulting. Kesesuaian antara manusia dan organisasi adalah mandatori di dunia bisnis. GLC dapat menjadi partner bagi kliennya dalam mendesain solusi sumber daya manusia yang berhubungan dengan mempekerjakan dan meretensi karyawan, system performa atau kinerja, perencanaan *succession* dan perubahan organisasi. Di luar itu, GLC juga dapat memberikan solusi-solusi lain seperti audit sumber daya manusia, evaluasi pekerjaan, struktur kompensasi dan benefit, *outplacement*, dan HR support selama proses merger dan akuisisi.
- d. Executive Coaching. GLC membangun solusi coaching untuk manajemen dan eksekutif. GLC menggunakan pengetahuannya yang dalam terhadap bisnis dan pengalamannya yang luas untuk membantu klien-kliennya menentukan penawaran coaching yang seperti apa yang cocok untuk organisasi kliennya, tentunya berdasarkan kepada visi, strategi, dan kebudayaan perusahaan, serta inisiatif perusahaan saat ini dalam bidang pengembangan talenta.
- e. Solusi HR Berbasis Teknologi Informasi. Teknologi informasi berdiri sebagai alat yang sangat produktif untuk membantu mengelola sumber daya manusia. GLC dapat menawarkan solusi kepada kliennya berupa sebuah system informasi sumber daya manusia. Solusi ini meliputi pengelolaan sistem informasi karyawan, waktu dan kehadiran, benefit, cuti, portal berbasis web untuk layanan sendiri bagi karyawan, dan juga system rekrutmen yang dapat diintegrasikan dengan website dari organisasi klien.

Beberapa industri yang menjadi keahlian inti dari GLC adalah seperti tampak pada daftar di bawah ini:

- Perbankan
- Industri layanan finansial
- Farmasi
- Pertambangan
- Oil dan gas
- Perkebunan
- Teknologi Informasi
- Telekomunikasi
- Fast Moving Consumer Goods
- Ritel
- Hospitality
- Logistik
- Distribusi
- Konstruksi
- Chemicals dan Specialty Chemicals
- Manufaktur alat-alat elektronik

Sedangkan keahlian dari sisi fungsional pekerjaan dari GLC, dapat dilihat pada daftar di bawah ini:

- Chief Executives
- Sales
- Pemasaran
- Finance
- Accounting
- Human Resources
- Legal
- Public Relations

- Pemasaran Communications
- Information System
- Computer System
- Engineering
- Research & Development

#### 4.3. Metodologi dan Proses Kerja

Setiap assignment yang datang dari klien akan secara unik dikerjakan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik dari klien tersebut, untuk memastikan *placement* yang cepat. GLC menerapkan standar yang tinggi di setiap tahapan dari pekerjaan. GLC memakai pendekatan sistematis yang komprehensif dari sisi cakupan kerja, dimana hal ini melibatkan investigasi terhadap satu grup yang berisi sekelompok individual, dan juga cepat untuk sampai ke tahap penyelesaian.

Beberapa tahapan pekerjaan yang dilalui oleh GLC untuk menempatkan kandidatnya di organisasi klien dapat dilihat di bawah ini:

##### 1. Proses Identifikasi Posisi/Pekerjaan dan Kandidat Potensial

###### a. Konsultasi awal.

Dalam sebuah diskusi yang detil, klien akan mendeskripsikan misi, nilai dan sasaran strategis dari perusahaan/department/unitnya, kemudian juga industri/lingkungan dimana perusahaan dan kompetitornya beroperasi, kebutuhan dari posisi tersebut dan isu-isu penting lainnya.

###### b. Spesifikasi posisi.

GLC kemudian akan menyiapkan dan menyetorkan spesifikasi posisi yang detil. Spesifikasi ini membentuk dasar dari diskusi awal dengan kandidat dan jejaring kontak

di area yang relevan. Pada tahapan ini, GLC juga mengembangkan rencana pencarian (*Search Plan*) dengan klien dan mematok tenggat waktu yang disepakati bersama untuk penyelesaian tahapan besar pada pencarian, termasuk frekuensi kontak dan wawancara awal kandidat.

c. Strategi dan riset.

Ketika spesifikasi posisi sedang didiskusikan, GLC mulai mengembangkan strategi pencarian yang paling memungkinkan untuk mendapatkan hasil dalam mengidentifikasi kandidat terkuat. Untuk melakukan ini, GLC menganalisis kondisi pasar dan melakukan review dari peta kompetisi di pasar saat ini. Dengan berbasiskan kepada sumber daya local GLC yang luas, kontak di industri yang kuat, dan pengalaman sebelumnya di proyek-proyek yang hampir sama, serta sumber daya database GLC yang besar, GLC mengidentifikasi industri dan perusahaan dimana kandidat yang cocok dapat ditemukan.

d. Identifikasi dari kandidat prospektif.

Tahapan paling kritis dari setiap assignment yang dikerjakan oleh sebuah *headhunter* adalah mengidentifikasi kandidat prospektif yang cocok dengan pekerjaan yang ditawarkan. Melalui jejaring kontak GLC yang kuat di industri, mereka mengidentifikasi kandidat potensial dalam jangka waktu yang pendek. Klien kemudian akan dikirimkan profil dari para kandidat yang detil dan yang sudah tersaring oleh GLC. Profil kandidat berisikan informasi menyeluruh mengenai latar belakang kandidat, kualifikasi, posisi saat ini, dan tanggung jawab termasuk juga pandangan dari konsultan GLC mengenai potensi kecocokan kandidat tersebut dengan organisasi klien.

## 2. Proses Seleksi Kandidat

### a. Wawancara kandidat prospektif.

GLC akan melakukan wawancara temu muka dengan kandidat yang potensial untuk menelaah kualifikasi dan motivasi mereka. Di tahapan ini, nama klien masih bisa dirahasiakan.

### b. Pertemuan klien dengan kandidat

GLC kemudian akan mengatur pertemuan antara klien dengan kandidat, memastikan bahwa klien sangat paham mengenai setiap kandidat di awal sebelum bertemu dengan kandidat tersebut, dan juga sebaliknya. Ini adalah tahapan yang kritikal untuk kedua belah pihak, dan akan sangat baik apabila keduanya mempersiapkan dan dipersiapkan dengan baik oleh GLC, sehingga ketika bertemu, pertemuan tersebut akan menghasilkan sesuatu yang produktif. Di tahapan inilah kandidat yang benar-benar potensial diidentifikasi.

### c. Evaluasi kandidat

Sesaat setelah wawancara, GLC akan meng-update klien dan kandidat mengenai reaksi dan ekspektasi masing-masing pihak. GLC akan membantu klien, bilaman diperlukan, untuk mempelajari dan memahami kandidat dalam setiap aspek dari kualifikasi pekerjaan dan menggunakan penilaian ini untuk membantu klien dalam mengambil konklusi.

## 3. Seleksi Final Kandidat dan Negosiasi

### a. *Reference checking*

GLC akan melakukan pengecekan referensi yang ekstensif dan rahasia terhadap semua potensial kandidat yang sudah teridentifikasi. GLC akan mengkontak individu dan perusahaan sebelumnya untuk mendapatkan komentar mendalam mengenai semua kompetensi, perilaku dan integritas kandidat yang relevan terhadap pekerjaan yang ditawarkan.

b. *Negosiasi dan offer*

Pengetahuan GLC mengenai pasar dan industri, dan juga posisi GLC sebagai penengah bisa sangat bernilai untuk klien pada tahap negosiasi yang sensitif, yang memungkinkan penerimaan dari si kandidat terhadap penawaran dari klien, karena kepentingan dari klien maupun kandidat sudah diakomodir. Hal ini menguntungkan kedua belah pihak dan berakibat kepada hasil yang positif. Selama aspek ini pada proses, GLC akan membantu negosiasi kontrak dan kompensasi, menangani isu yang berhubungan dengan kemajuan karir dan mendapatkan referensi formal tambahan yang diperlukan.

c. *Follow-up*

Keterlibatan GLC dengan klien dan kandidat berlanjut sampai dengan setelah penawaran diterima. GLC seringkali berperan sebagai konektor antara kedua belah pihak untuk mengantisipasi dan menyelesaikan isu apapun, dan membuat transisi ini berjalan semulus mungkin.

GLC telah mendapatkan reputasi yang baik untuk superioritas di dunia rekrutmen. Tim GLC terdiri dari konsultan yang berpengalaman yang menspesialisasikan diri mereka di bidang rekrutmen untuk professional pada posisi-posisi permanen di rentang industri yang sangat beragam. Dalam

memberikan klien sebuah layanan dan solusi rekrutmen, GLC akan mendayagunakan metode berikut ini baik itu secara independen ataupun kombinasi:

1. *Executive search/Headhunting*

Metode ini akan didayagunakan ketika kandidat potensial dilihat sebagai terbatas. Kandidat yang dicari adalah yang pasif dan tergolong *invisible*. Kandidat seperti ini tidak akan merespon iklan lowongan kerja. Headhunting difokuskan pada sektor spesifik, dan perusahaan dan individu pada perusahaan tersebut. Layanan ini dikarakterisasi dengan tingginya level kerahasiaan informasi dan juga dari akurasi dari pendekatan terhadap kandidat berdasarkan pengetahuan pasar dan industri yang baik.

2. Seleksi yang memakai Iklan

Metode ini mendayagunakan kekuatan kampanye periklanan kreatif pada media yang dipilih secara teliti untuk menghasilkan respon yang positif dari kandidat potensial yang seluas mungkin.

3. Database/Jejaring Kontak

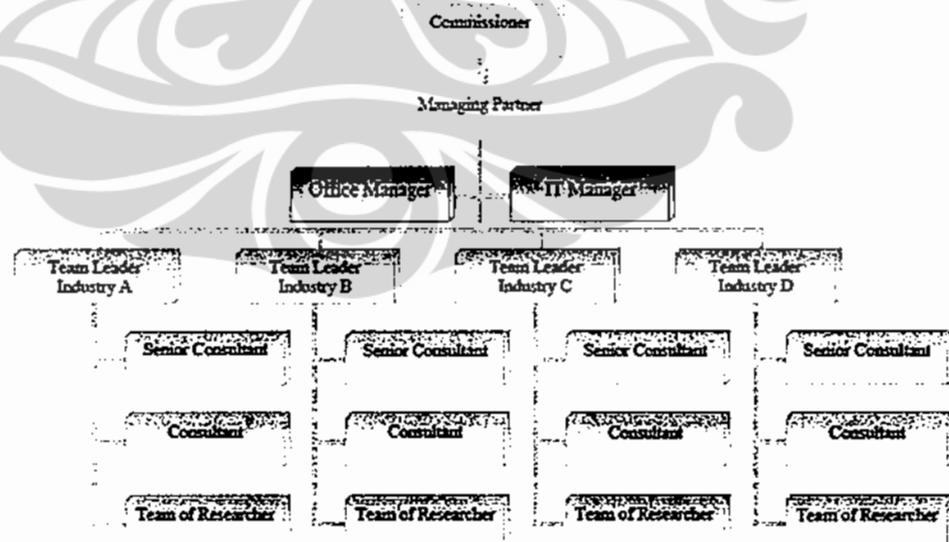
Konsultan GLC akan mengidentifikasi kandidat potensial yang sudah terdaftar dalam database perusahaan melalui analisis terhadap pengalaman kerja, kualifikasi, situasi personal dan ketersediaan. Hal ini diawali dengan diskusi mendalam dan analisis dengan klien untuk membangun profil detil dari departemen, posisi, spesifikasi individu dan paket *benefitnya*.

Konsultan akan membandingkan kandidat yang diseleksi dari database dengan yang didapatkan melalui kampanye *executive search/headhunting*. Konsultan dapat membantu dengan pengaturan yang diperlukan dalam wawancara kandidat potensial di sisi klien. Konsultan akan mengelola segala

aspek dari pekerjaan sesuai dengan yang dibutuhkan dan disepakati dengan klien sampai dengan pekerjaan itu terselesaikan dengan baik.

#### 4.4. Struktur Organisasi

Pengetahuan terhadap struktur organisasi dari GLC sendiri menjadi penting karena struktur menentukan seberapa fleksibel perusahaan tersebut untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Struktur juga yang memampukan GLC untuk kemudian menghasilkan performa ataupun kinerja yang sesuai dengan ekspektasi klien-kliennya. Bagan struktur organisasi GLC nampak seperti di bawah ini:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi GLC

Komisioner adalah orang yang memonitor dan mengontrol laju bisnis GLC. Orang ini mengawasi jalannya operasional GLC secara umum, dan mengawasi pengambilan keputusan maupun kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh *Managing partner*. Komisioner bertanggung jawab terhadap performa bisnis, namun tetap tidak memiliki wewenang dalam jalannya roda bisnis dari hari ke hari, karena tanggung jawab tersebut berada di pundak *Managing partner*.

*Managing partner* dari GLC Consulting sendiri, merupakan orang nomor satu dalam setiap pengambilan keputusan mengenai bisnis di perusahaan ini. Dialah yang mengendalikan arah perusahaan melalui kebijakan-kebijakannya baik itu yang bersinggungan dengan aspek finansial, sumber daya manusia, penjualan, pemasaran, produksi (pencarian kandidat yang di akhir, keluarannya dalam bentuk produksi CV atau curriculum vitae atau resume atau riwayat pekerjaan) dan backend sistem atau information sistem.

Dibawah *Managing partner* terdapat 2 Manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang terspesialisasi di pengelolaan tata usaha atau kantor dan sistem informasi atau IT. Di bawah *Managing partner* pula, terdapat sejumlah individu yang pada pokoknya terbagi menjadi 2 peran pekerjaan. Konsultan dan *Researcher*. Berikut adalah masing-masing tugas dari tiap konsultan dan *researcher*:

a. Konsultan.

- Konsultan bertanggung jawab untuk membangun hubungan bisnis dan mengkapitalisasi peluang bisnis dengan klien baru dan lama pada industri-industri yang menjadi target daripada GLC, yakni FMCG, IT, telekomunikasi, perbankan dan energi.
- Mencari individual yang tepat untuk pekerjaan dan profil personal yang cocok yang dicari oleh klien dari satu kandidat untuk posisi tertentu.
- Mengelola segala informasi mengenai klien, perencanaan tenaga kerja strategis mereka, intelegensi dan analisa kompetitor dari klien, dan isu-isu lain yang terkait dengan

bisnis maupun kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dari klien.

- Mengembangkan dan menjaga jejaring profesional di industri target khususnya pada komunitas bisnis dan asosiasi profesionalnya.
- Menjadi *business partner* bagi klien maupun kandidat, tidak hanya menjadi sekedar rekruter atau penengah atau mak comblang.

b. *Researcher*

- *Researcher* bertanggung jawab untuk melakukan penelitian atau research yang berkenaan dengan pemetaan talenta atau tenaga eksekutif beserta perusahaan yang akan menjadi target pencarian talenta yang akan didekati.
- Melakukan pendekatan kepada kandidat melalui telepon dan wawancara untuk memastikan bahwa kandidat tersebut cocok dengan kebutuhan dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke proses berikutnya.
- Membantu konsultan dalam melakukan pekerjaan lainnya seperti mengatur jadwal wawancara dengan konsultan ataupun dengan kliennya, mendapatkan umpan balik dari klien mengenai kandidat yang dikirimkan.
- Melakukan rapat dan pertemuan-pertemuan dengan klien, bersama-sama dengan konsultan, untuk memahami keseluruhan proses bisnis yang ada.

GLC membagi satu tim yang berisikan 1 konsultan dan 1 *researcher* menjadi 4 lini, masing-masing untuk bekerja secara dedikatif melayani industri tertentu, yang dalam hal ini adalah FMCG, IT dan telekomunikasi, perbankan dan energi. Struktur organisasi ini berbeda dengan beberapa konsultan *headhunter* lainnya dimana *headhunter* lainnya mengimplementasi struktur organisasi tanpa *researcher*, atau dengan *researcher* tapi tanpa

spesialisasi seperti GLC ini. Tipe struktur seperti ini dari hasil temuan penelitian penulis, telah memampukan GLC untuk lebih cepat dan lebih berkualitas dalam men-*deliver* pekerjaan kepada kliennya, karena beberapa hal:

- a. Adanya fokus untuk hanya bekerja secara dedikatif di satu industri saja, sehingga pengetahuan mengenai pasar, yang penting sebagai atribut pemilihan *headhunter* pada tahap pra-pembelian, terpenuhi dengan model tersebut. GLC pada prinsipnya juga menganut sistem rekrutmen yang menempatkan ahli pada bidang atau industri tertentu untuk secara dedikatif mengembangkan bisnis di industri tersebut.
- b. Adanya kolaborasi dan kerjasama antara konsultan dan *researcher* sepanjang proses bisnis untuk memberikan dan menghantarkan layanan yang terbaik sesuai dengan ekspektasi dari pelanggan. Kecepatan menjadi penting menurut kacamata klien, dan dengan kerjasama *researcher* untuk melakukan penelitian awal, pencarian dan seleksi awal kandidat, serta diteruskan dengan seleksi ketat akhir oleh konsultan sebelum kandidat tersebut dikirimkan ke klien, tim ini berpotensi untuk menyelesaikan dan mengirimkan kandidat secara relatif lebih cepat ketimbang bekerja secara sendiri-sendiri. Konsultan dan *researcher* fokus pada alur kerja mereka masing-masing namun interdependensi dan sinergi dari dua pekerjaan yang dihasilkan mampu memberikan hasil yang berkualitas dan cepat dalam pengirimannya.
- c. Bauran dari 2 model diatas, Konsultan-*Researcher* sebagai satu tim, dan tim yang dedikatif pada satu industri, telah memungkinkan GLC untuk memenangkan persaingan dalam mengisi posisi kosong di sisi klien beberapa kali, beberapa diantaranya kompetisi dengan nama-nama yang sudah ada terlebih dahulu di pasar sebelum GLC (*incumbent*).

## BAB 5

### ANALISIS

Pada bab ini akan dibahas aspek-aspek eksternal dan internal perusahaan yang berhubungan dengan pemasaran dan segala kegiatan bisnis lainnya yang berhubungan dengan kemampuan PT. Global Liaquat Consulting dalam memasarkan dirinya. Penulis akan mencoba melihat struktur dari industri *headhunter* itu sendiri di bagian awal, untuk melihat secara umum, kekuatan daya tarik dari industri *headhunter* itu sendiri. Setelahnya, penulis akan mencoba memaparkan analisis dari temuan-temuan penelitian yang berkenaan dengan segala bentuk aktivitas internal PT. Global Liaquat Consulting.

Analisis eksternal dilakukan dengan cara melakukan identifikasi faktor-faktor eksternal dan persaingan yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran perusahaan pada segmen sasaran, dengan menggunakan lima kekuatan persaingan dari Porter. Analisis internal berguna untuk mengidentifikasi setiap kekuatan dan kelemahan dan segala bentuk aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan strategi pemasaran perusahaan dalam memasarkan usahanya di industri *headhunter*.

#### 5.1. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Diidentifikasi terdapat lebih dari 5000 perusahaan *executive search* di seluruh dunia, dengan sekitar 50-an diantaranya berdiri dan beroperasi di Indonesia. Terdapat 2 tipe *headhunter* berdasarkan model atau struktur *fee*-nya. *Executive search* atau *retainer*, dan *contingency recruitment*. *Executive search* adalah terminologi yang digunakan ketika *headhunter* dipakai atau dipekerjakan oleh pelanggan untuk mencari eksekutif senior, dari fungsi-fungsi senior atau manajer lini sampai dengan kepala eksekutif atau *chief executives*. Secara tipikal fungsi yang berada di level ini memiliki gaji antara IDR 30 juta sampai dengan IDR 200 juta. Perusahaan yang melakukan tipe pencarian seperti ini dibagi kembali menjadi pemain global yang besar, dan

pemain spesialis yang kecil, atau biasa disebut sebagai "*boutique consultants*". Di Indonesia, nama-nama seperti Amrop Hever, Bo-Le Associates, Boyden, Egon Zehnder dan Korn/Ferry merupakan perusahaan penyedia jasa *headhunter* dengan tipe *retainer* dan berskala global dan besar. Tipe *headhunter* seperti ini sering dikenal sebagai *retainer* karena *fee* dibayar ketika bahkan sebuah kegiatan pencarian tidak berlangsung secara sukses. Sebagian dari *retainer* biasanya dibayar di depan. *Fee* biasanya adalah dalam bentuk persentase dan tipe *headhunter* ini mempunyai struktur *fee* diantara 30 – 35% dari pendapatan tetap kandidat selama setahun.

*Contingency recruitment* adalah satu tipe *headhunter* yang dicirikan dengan *fee* yang hanya dibayarkan ketika sebuah vakansi atau posisi kosong di sisi pelanggan atau klien telah diisi oleh kandidat dari *headhunter* yang bersangkutan. Secara umum, *contingency recruitment* bermain di angka gaji IDR 10 juta sampai dengan IDR 50 juta, akan tetapi tidak terlimitasi hanya di angka diatas, karena beberapa *headhunter* pun menerima pekerjaan untuk mengisi vakansi di angka dibawah itu ataupun diatas angka-angka tersebut. Metode ini sudah cukup mapan dan stabil di Indonesia, karena *headhunter* yang berbisnis dengan model seperti ini sudah cukup banyak dan kebutuhan dari sisi pelanggannya sendiri cukup stabil mengingat di level posisi ini, vakansi datang dengan frekuensi yang cukup tinggi.

Harga yang harus dibayar oleh sebuah perusahaan *headhunter* untuk masuk ke industri ini cukup tinggi, khususnya untuk melayani kebutuhan pelanggan yang merupakan perusahaan global. Sebuah perusahaan *headhunter* harus menempatkan dirinya di posisi yang tepat untuk bertahan dan berhasil dalam menawarkan layanan pencarian eksekutifnya, dan juga harus memposisikan dirinya dengan tetap ketika perusahaan tersebut mendiversifikasikan layanannya menjadi portofolio layanan yang beragam. GLC menemukan kenyataan bahwa akan sangat sulit untuk berkompetisi apabila perusahaan tidak mempunyai perbedaan dalam layanannya dengan mereka yang dikategorikan pemain global dan pemain yang terspesialisasi.

Perusahaan-perusahaan *headhunter* kecil atau independen umumnya diciptakan oleh konsultan yang berpengalaman di perusahaan *headhunter*

besar ketika mereka beranjak menuju sesuatu yang lebih independen. Independensi menjadi alasan penting bagi mereka untuk kemudian membangun perusahaan *headhunternya* sendiri, yang baik itu bertipe spesialisasi, melayani pasar yang *niche*, atau independen, bekerja sendiri sebagai konsultan perseorangan tanpa entitas bisnis yang formal. Pada konteks perusahaan konsultan seperti ini, keunggulan kompetitif mereka adalah mereka-mereka ini hidup, makan, tidur, bernapas dan bekerja untuk segelintir kecil klien-klien mereka, dan oleh karenanya memberikan dedikasi penuh terhadap klien tertentu dalam upaya pencarian kandidat mereka untuk vakansi tertentu. Di kasus lain, perusahaan-perusahaan global yang mempunyai banyak sumber daya manusia, kecenderungan untuk kemudian menempatkan satu tim dedikatif untuk satu klien tertentu sudah mulai ada, dikarenakan model yang selama ini mereka terapkan, yaitu konsultan yang berhubungan dengan klien, dengan konsultan yang secara aktual mengerjakan vakansi klien, yang biasanya konsultan-konsultan junior di perusahaan tersebut, mulai ditantang oleh model dari perusahaan-perusahaan *headhunter* yang lebih kecil, terspesialisasi dan independen tadi.

Konsultan *headhunter* harus berkompetisi secara intelektual dan mempunyai pengetahuan pasar dan keahlian yang sama dengan pelanggan atau klien mereka. Ada kecenderungan naiknya permintaan dari sisi klien terhadap pengetahuan pasar dan kualitas layanan yang tinggi dari konsultan. Klien umumnya membutuhkan konsultan yang mampu memenuhi kebutuhan mereka akan kualitas dalam proses hubungan *headhunter*-klien dan sekaligus pengetahuan pasar dan sensitivitas terhadap perubahan. Banyak pula perusahaan *headhunter* yang sekarang mempunyai spesialis dalam organisasinya untuk pencarian terhadap fungsi-fungsi pekerjaan tertentu.

#### 5.1.1. Tingkat Persaingan Antar Kompetitor

Persaingan di industri *headhunter* sangat ketat karena jumlah perusahaan *headhunter* di Indonesia sampai dengan tahun 2010 ini

terdapat lebih dari 50 perusahaan, berdasarkan pengamatan penulis, bervariasi mulai dari *headhunter* dengan tipe *retainer*, *contingency*, independen, ataupun yang terspesialisasi. GLC sendiri berkompetisi di segmen pasar yang dipenuhi oleh perusahaan-perusahaan *headhunter* dengan tipe *contingency*. Perusahaan dengan tipe ini biasanya berhubungan dengan klien ataupun pelanggan untuk pencarian eksekutif di level junior manajerial sampai dengan senior manajerial ataupun direktur dengan gaji antara IDR 10 juta sampai dengan IDR diatas 50 juta. *Fee* yang disetujui di depan antara klien dengan perusahaan *headhunter* tipe ini adalah antara 18 – 20% dari pendapatan tetap tahunan dari kandidat yang sukses ditempatkan di sisi klien.

Rivalitas di kalangan pesaing dalam industri *headhunter* berbentuk persaingan untuk membedakan diri antara satu *headhunter* dengan *headhunter* yang lainnya. Berdasarkan pengamatan dan observasi penulis selama bekerja di GLC dan selama berperan sebagai pengembang bisnis daripada GLC sendiri, klien banyak yang bertanya mengenai diferensiasi antara GLC dengan perusahaan *headhunter* lainnya. Tidak ada pembeda yang jelas antar satu *headhunter* dengan *headhunter* lainnya. Beberapa faktor determinan bagi calon pelanggan untuk mengevaluasi sebuah *headhunter* biasanya melibatkan beberapa hal:

- a. Kualitas dari *headhunter* itu sendiri. Calon klien mengevaluasi kualitas *headhunter* yang mereka akan pakai berdasarkan kualitas dari para konsultan, manajemen, periset dan jejak rekam dari mereka semua yang terkait dengan proses operasional pelayanan pencarian kandidat. Klien juga mengevaluasi kandidat-kandidat yang mampu untuk dihasilkan oleh konsultan tertentu tersebut. Evaluasi ini didasarkan pada informasi di pasar yang beredar mengenai konsultan atau perusahaan *headhunter* tersebut,

dan juga melalui informasi di internet, dan terakhir melalui proses pertemuan tatap muka dimana konsultan mempunyai ruang untuk berkomunikasi dan menjelaskan semua informasi yang diperlukan bagi klien untuk membuat keputusan. Dari waktu ke waktu, kualitas pelayanan yang diberikan oleh *headhunter* ini dievaluasi terus dan akan kemudian menentukan reliabilitas dari konsultan itu terhadap layanan yang mereka mampu berikan ke klien. Klien yang dapat terpuaskan adalah yang mampu dilayani terus kebutuhannya, yang dalam hal ini kebutuhan akan orang untuk menempati suatu vakansi tertentu, dari waktu ke waktu.

- b. Kecepatan dalam mengirimkan kandidat. Di depan, klien cenderung untuk menanyakan seberapa cepat suatu perusahaan *headhunter* mampu untuk mengirimkan kandidat kepada mereka untuk posisi vakan tertentu. Hal ini penting karena klien biasanya didorong untuk mengisi posisi kosong di organisasinya secara cepat dan menyesuaikan dengan kebutuhan bisnisnya yang kemungkinan besar akan terkena dampak buruk apabila suatu posisi dibiarkan kosong selama waktu yang lama. Oleh karenanya, *headhunter* yang mampu memberikan kandidat dalam waktu yang cepat, biasanya akan mampu menjual dirinya kepada klien. Unsur kecepatan ini sulit untuk dievaluasi sebelum proses pembelian atau persetujuan kerjasama dilakukan, sesuai dengan karakteristik jasa dan layanan. Oleh karenanya, kecepatan ini juga merupakan sesuatu yang harus dibuktikan dulu dari waktu ke waktu melalui kinerja perusahaan *headhunter* itu sendiri dalam melayani kliennya.
- c. Harga dan garansi-garansi. Setelah klien sudah mengevaluasi atribut kualitas dan kecepatan pengiriman

melalui proses pencarian informasi dan tatap muka, klien juga biasanya akan melakukan tawar menawar dari sisi harga dan garansi. Harga atau *fee* yang ditawarkan bisa jadi memang sesuai dengan kebijakan perusahaan pelanggan, atau bisa juga tidak. Garansi yang diberikan biasanya berhubungan dengan periode waktu dimana seorang kandidat yang sudah sukses ditempatkan di sisi klien, kemudian digaransi untuk tidak pindah selama kurun waktu tertentu, biasanya 3 sampai 6 bulan. Garansi lain adalah garansi penggantian kandidat yang pindah sebelum masa garansi pertama diatas.

Harga dan garansi tidak menjadi suatu komponen penentu yang determinan, tetapi juga menjadi penting, karena kemampuan membeli (*buying power*) masing-masing calon klien berbeda-beda. Perusahaan multinasional biasanya mempunyai kemampuan untuk membayar *headhunter* antara 18 – 20%. Perusahaan-perusahaan local biasanya mempunyai kebijakan yang menekan biaya sehingga tak jarang mereka hanya mempunyai kemampuan membeli di angka 15%.

Perusahaan multinasional adalah target pasar dari GLC sendiri. Bidang industri yang menjadi fokus bagi GLC saat ini adalah bidang industri yang berdasarkan pengalaman memang mempunyai power dan perilaku membeli yang tinggi, yakni perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri *fast moving consumer goods*, telekomunikasi, teknologi informasi, perbankan dan jasa keuangan lainnya.

Diferensiasi produk *headhunter* dapat dikatakan rendah. Dari layanan yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan *headhunter*, secara relatif, struktur *fee*, model kerja, keluaran dari model kerja bisa dibilang sama. Persaingan perusahaan di industri *headhunter* untuk mendapatkan klien pertama kalinya terletak pada seberapa kredibel perusahaan tersebut dalam memenuhi kebutuhan klien-kliennya di industri yang spesifik terhadap industri kliennya. Pengetahuan terhadap pasar di industri daripada klien atau calon kliennya menjadi

penting ketika membuka jalan pertama kali untuk berhubungan bisnis dengan klien tertentu. Dalam konteks ini, hubungan yang didasarkan pada jejaring kontak atau pertemanan juga memegang peranan cukup penting karena klien tentunya cenderung untuk memakai *headhunter* yang setidaknya sudah pernah terdengar namanya ketimbang yang belum.

Di GLC sendiri, kontak dengan calon klien potensial ini terbagi menjadi dua, yang disebut *warm contact* dan *cold contact*. *Warm contact* adalah kontak yang memungkinkan kita untuk mempunyai akses langsung atau tidak langsung terhadap pemangku kepentingan di perusahaan calon klien. Pemangku kepentingan disini berarti orang-orang yang mempunyai peran dan pengaruh dalam proses pengambilan keputusan pembelian jasa *headhunter*. Kontak ini bisa jadi orang dalam organisasi yang ditargetkan, atau bisa juga orang di luar organisasi yang dapat memperkenalkan konsultan *headhunter* GLC kepada para pembuat keputusan di dalam organisasi yang ditargetkan. *Cold contact* terjadi manakala konsultan *headhunter* tidak mempunyai akses atau kontak langsung maupun tidak langsung terhadap siapapun yang duduk sebagai pembuat keputusan pembelian di dalam organisasi yang ditargetkan.

*Switching cost* pada industri *headhunter* relatif rendah karena konsumen mempunyai daya tawar tinggi. Hal ini disebabkan banyaknya pilihan bagi pelanggan atau calon klien untuk jasa sejenis yang ditawarkan competitor. *Switching cost* yang rendah ini terkait pula dengan sedikitnya diferensiasi produk atau jasa pada industri *headhunter*.

Hambatan untuk keluar dari industri terbilang relatif kecil, karena rendahnya modal atau modal yang diperlukan untuk membuka suatu *headhunter* baru khususnya dengan tipe *contingency* recruitment seperti GLC ini. Modal awal yang diperlukan oleh GLC mencapai kurang dari IDR 2 miliar dan dalam 2 tahun operasional berjalan, GLC

mampu untuk mencapai level pendapatan yang mencukupi tingkat biaya tetap di perusahaan.

### 5.1.2. Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru yang masuk ke dalam industri *headhunter* di Indonesia terbilang tinggi karena hambatan untuk masuk bagi pendatang baru secara umum rendah. Hambatan masuk bagi pendatang baru tersebut rendah disebabkan karena:

- a. Skala ekonomis pada industri *headhunter* dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu perusahaan yang sudah memiliki *captive market*, perusahaan ini mempunyai sosok pendiri atau manajemen atau komisaris atau konsultan inti yang memiliki jejaring kontak yang baik di industri yang menjadi target, sehingga mudah bagi mereka untuk mengubah jejaring kontak tersebut, atau *warm contact* tersebut, menjadi klien yang menghasilkan revenue bagi mereka. Perusahaan yang masuk ke dalam kelompok kedua adalah perusahaan *headhunter* yang melakukan penetrasi pasar sendiri tanpa memiliki *captive market*. Para pemain lama (*incumbent*) telah mengoperasikan layanannya dalam skala yang cukup besar dan secara efisien sehingga dapat menurunkan biaya dan bersaing dalam *fee* atau harga dengan banyak pemain baru. Pemain baru yang tidak memiliki *captive market* akan mengalami kesulitan dalam penetrasi pasar jika tidak melakukan diferensiasi dari layanannya.
- b. Diferensiasi jasa.  
Setiap *headhunter* menawarkan jenis layanan yang kurang lebih sama dengan nyaris tidak ada perbedaan yang berarti antara satu dengan lainnya. Harga relatif sama dengan

kecenderungan pemain baru masuk ke industri dengan harga rendah. Dalam proses evaluasi satu *headhunter* dengan yang lainnya, yang membedakan hanyalah pengetahuan pasar pada industri dimana klien yang menjadi target berbisnis. Di luar itu, praktis diferensiasi tidak nampak pada layanan *headhunter* satu dengan lainnya. Hal ini menyebabkan *switching cost* rendah dan hambatan bagi satu pemain baru untuk masuk rendah.

- c. Kebutuhan modal terbilang kecil, karena *headhunter* baru banyak yang mengambil langkah *low cost* sebagai strategi masuk mereka. *Headhunter-headhunter* baru ini rela untuk berkantor di lokasi yang bukan lokasi bisnis primer demi menekan biaya sewa kantor, menekan biaya tetap untuk gaji dengan merekrut konsultan-konsultan baru yang minim pengalaman dan untuk dilatih sendiri, atau bekerjasama secara independen atau berpartner dengan sesama konsultan lainnya yang tidak mendapatkan pemasukan melalui gaji, akan tetapi melalui komisi dari total penagihan. Tipe *partnership* ini banyak diminati oleh *headhunter* kecil yang lebih independen sifatnya, karena fleksibilitasnya memungkinkan seseorang konsultan untuk mengatur sendiri model kerja dan pendatapan yang ingin ia raih. Model proses kerja seperti ini memungkinkan biaya tetap yang relatif lebih rendah dibandingkan konsultan dengan kantor yang beroperasi secara tradisional.

### 5.1.3. Posisi Tawar Pemasok

Apa yang kita identifikasikan sebagai pemasok adalah di dalam bisnis *headhunter* adalah perusahaan penyedia database seperti JobsDB dan Jobstreet selama mereka memasok kandidat yang cocok

untuk organisasi kliennya. Peran yang sama telah dimainkan oleh jejaring LinkedIn, terutama dalam memasok kandidat yang kuat untuk posisi-posisi di level yang senior. Dalam penelaahan penulis, mereka menyediakan layanan yang ditargetkan untuk calon klien potensial yang sama, akan tetapi dengan biaya jasa yang lebih rendah.

Daya tawar dari pemasok dapat dikatakan tidak kuat, tapi layanan atau jasa tersebut dapat menjadi layanan substitutif yang berpotensi mengambil keuntungan kompetitif di masa yang akan datang.

#### 5.1.4. Posisi Tawar Pembeli

Pelanggan atau pembeli memiliki posisi daya tawar yang kuat karena mereka dapat mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga, meningkatkan mutu layanan dan mempercepat pengiriman layanan, atau dalam konteks *headhunter*, mempercepat pengiriman kandidat. Pelanggan bahkan memiliki posisi tawar untuk mengadu perusahaan *headhunter* dengan kompetitornya. Pelanggan menuntut kualitas yang baik dengan harga yang murah, sehingga mendorong pelanggan untuk senantiasa mencari jasa atau layanan yang lain yang mampu menawarkan hal tersebut.

Adanya kondisi diferensiasi produk yang rendah menyebabkan pelanggan mempunyai banyak alternatif pilihan maka dengan mudah bisa berpindah ke perusahaan *headhunter* lainnya atau membuat kesepakatan kerjasama dengan lebih dari satu *headhunter*. Elastisitas harga menjadi faktor penentu primer dalam kriteria pemilihan seorang pelanggan dalam memilih *headhunter* mereka untuk pertama kalinya. Reputasi dan merek dari perusahaan *headhunter* cukup penting dalam kriteria pemilihan, namun tetap harga dan kedekatan hubungan jaringan kontak menjadi faktor dominan dalam penentuan pilihan klien terhadap *headhunter*.

Beberapa pelanggan cenderung untuk mengoptimalkan fungsi rekrutmen internal mereka. Mereka membangun apa yang dinamakan tim rekrutmen eksekutif secara *in-house*. Tim ini mengadaptasi cara-cara dan metode-metode *headhunter* dalam proses pencarian tenaga kerja di level eksekutif untuk keperluan internal mereka.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa pengetahuan pelanggan untuk standar kualitas, kecepatan dan harga yang mereka inginkan sudah baik, sehingga hal ini memperberat tantangan bagi para *headhunter*, dan juga para pemain baru, terutama yang belum mempunyai jejaring kontak yang baik di industri *headhunter*.

Calon pembeli potensial cukup banyak, karena terdiri dari perusahaan multinasional yang sudah cukup familiar dengan *headhunter*, dan banyak diantara mereka yang mempunyai kekuatan dan perilaku membeli yang cukup baik, namun diperlukan upaya ekstra untuk mengenali kebutuhan dan karakteristik khusus dari tiap calon pelanggan, agar GLC mampu memberikan dan mengadaptasikan komunikasi mengenai layanan GLC sendiri kepada mereka secara tepat. Diperlukan upaya untuk membangun kedekatan dengan para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di dalam organisasi dan kerelaan untuk mengambil bisnis dengan skala ekonomi yang rendah pada awalnya, untuk kemudian mendiferensiasikan diri dengan layanan yang baik dalam jangka panjang.

#### 5.1.5. Ancaman Produk Substitusi

Perusahaan penyedia database seperti JobsDB dan Jobstreet saat ini menyediakan jasa layanan pencarian tenaga kerja untuk *executive search* atau *headhunter* dan juga sekaligus untuk perusahaan klien dari *headhunter* tersebut. Mereka memberikan harga yang lebih rendah untuk layanannya. Perkembangan dari mesin jejaring sosial seperti LinkedIn, Facebook, dan Twitter, memungkinkan klien untuk mempunyai akses mudah dan langsung kepada kandidat yang cocok.

Produk-produk substitusi telah berkembang dari sisi jumlah dan keragaman layanan, dengan biaya yang lebih rendah daripada *headhunter*, namun tetap tidak bisa memberikan nilai atau *value* yang sama seperti *headhunter*, karena jenis atau model kerja *headhunter* yang berfokus untuk memberikan jasa pencarian dan seleksi kandidat yang setepat mungkin dengan kebutuhan klien. Produk-produk substitusi belum bisa memberikan jasa sekomprehensif ini, atau belum bisa selengkap dan semenyeluruh seperti yang diberikan oleh *headhunter*, dalam arti rekrutmen dari awal sampai akhir. Produk substitusi cenderung untuk hanya memberikan layanan secara parsial kepada kliennya dalam keseluruhan siklus rekrutmen.

## 5.2. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Untuk mengembangkan strategi pemasaran yang efektif, sebuah organisasi seperti GLC harus memahami bagaimana seseorang membuat dan mengambil keputusan mengenai pembelian dan pemakaian dari suatu layanan atau jasa, seperti apa pengalaman dari penyampaian layanan (*delivery*), dan konsumsi dari layanan tersebut oleh pelanggan, dan kemudian bagaimana para pelanggan tersebut mengevaluasi pengalaman tersebut.

Jasa *headhunter* dalam kasus ini, banyak berhubungan dengan elemen yang tidak berwujud, dan oleh karenanya akan sulit untuk dievaluasi sebelum pembelian. Oleh karena itu strategi pemasaran GLC tidak hanya akan bertumpu kepada aktivitas pra-pembelian saja, tetapi meliputi keseluruhan proses pembelian melibatkan pra-pembelian, *delivery*, dan paska pembelian atau evaluasi kembali. Strategi pemasaran GLC juga diterapkan pada aktivitas-aktivitas yang terkait dengan *service operations (back end)*, *service delivery (front end)*, dan *facet-facet* lainnya dalam kegiatan pemberian layanan *headhunter* kepada klien-klien GLC.

Secara khusus, penulis akan mencoba menganalisis lingkungan internal perusahaan menggunakan kerangka analisa 8P elemen dari strategi pemasaran

jasa menurut Lovelock, yang penjabarannya dapat ditemukan di analisis di bawah ini.

### 5.2.1. Elemen Produk

Jasa biasanya didefinisikan dengan mengacu kepada industri tertentu dengan berdasarkan pada sekumpulan benefit inti dan solusi yang dihantarkan kepada pelanggan atau klien. Walaupun begitu, penghantaran dari produk inti secara tipikal bersamaan dengan variasi dari aktivitas yang berhubungan dengan jasa lainnya yang sering disebut secara kolektif sebagai jasa atau layanan suplemental, yang memfasilitasi penggunaan produk atau layanan inti dan menambahkan *value* atau nilai dan mendiferensiasi layanan perusahaan tersebut pada pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Layanan inti cenderung menjadi komoditi ketika sebuah industri bertumbuh semakin *mature* dan ketika kompetisi meningkat, sehingga pencarian akan keunggulan kompetitif sering menekankan kepada performa atau kinerja dari layanan suplemental.

Pada industri *headhunter*, yang dapat disebut sebagai layanan inti adalah layanan pencarian tenaga kerja eksekutif, yang berkualitas, cepat dan mampu memenuhi kebutuhan dari para pelanggannya. GLC mempunyai layanan inti yang senada dengan apa yang dikedepankan oleh pemain lain di dalam industri *headhunter* tersebut. Pada dasarnya, layanan inti GLC merupakan layanan yang tidak banyak diferensiasinya dari layanan yang diberikan oleh *headhunter-headhunter* lainnya, namun diluar daripada itu, setiap perusahaan *headhunter* mempunyai layanan suplemental, yang memfasilitasi penggunaan layanan inti dari *headhunter* tersebut, maupun menambah nilai dan daya tarik dari layanan inti tadi. Dalam kasus PT. GLC Consulting sebagai studi kasus, dari wawancara dengan Managing Director GLC dan dengan IT Manager mereka, tampak jelas bahwa,

GLC ingin memposisikan diri sebagai perusahaan yang mempunyai layanan dengan *diback-up* oleh sistem informasi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya, dan oleh karena itu, layanan berbasis teknologi informasi ini menjadi layanan suplemental dari GLC yang merupakan pembeda perusahaan tersebut dengan perusahaan-perusahaan *headhunter* lainnya.

Saat ini GLC menggunakan satu sistem informasi bisnis yang dinamakan CATS, singkatan dari *Candidate Application Tracking Sistem*. CATS adalah aplikasi berbasis jaringan yang dipakai oleh GLC sebagai perangkat untuk mengelola hubungan dengan pelanggan. CATS digunakan untuk merekam jejak-jejak informasi seperti kebutuhan atau vakansi yang didapat dari klien, merekam segala informasi, merekam segala alur dan tahapan serta status mengenai satu vakansi, dan secara umum digunakan untuk membantu GLC dalam upayanya mencocokkan kandidat dengan kebutuhan dari sisi kliennya. Yang membedakan sistem informasi ini dengan yang digunakan oleh *headhunter* lainnya, adalah sistem ini dapat menggabungkan tampilan antarmukanya dengan tampilan antarmuka sistem informasi sumber daya manusia di internal klien GLC. Sehingga segala informasi terkait mengenai kandidat, status kandidat, CV, perkembangan di dalam proses rekrutmen, dapat dipantau oleh klien dimanapun dan kapanpun. Hal ini menjadi pembeda antara sistem yang dipakai GLC dengan *headhunter* lainnya. Hal ini merupakan layanan suplementer, dan merupakan nilai lebih atau *value added* yang mampu diberikan GLC kepada klien-kliennya.

Melalui sistem ini, GLC telah mampu membedakan layanannya dari *headhunter* lain karena *headhunter* lain tidak atau belum mempunyai keunggulan kompetitif berupa sistem tersebut. Setiap kali GLC sudah mampu memasuki satu klien tertentu maka secepatnya GLC akan coba untuk mengaplikasikan sistem layanan berbasis perangkat lunak tersebut di sisi kliennya. Hal ini juga kemudian yang memungkinkan GLC untuk mendorong hubungan antara GLC dengan

kliennya tersebut menjadi lebih erat, karena dengan terkolaborasinya sistem informasi untuk seluruh kegiatan rekrutmen di klien dengan sistem informasi untuk rekrutmen dari GLC, klien bisa dengan lebih intens berhubungan, berkomunikasi dan memberikan umpan balik kepada siapapun di GLC yang berada di balik penghantaran jasa ataupun layanan inti GLC.

Secara proses, memang diperlukan waktu bagi GLC untuk mengadaptasikan dan mensinkronisasi sistem yang GLC punyai dengan antarmuka yang dipunyai klien, namun dengan pelatihan yang intensif dan komunikasi yang erat, kedua belah pihak dapat mulai merasakan dampak positif dari pengaplikasian sistem ini seketika itu juga. Sistem ini terbukti telah mendorong dan membantu proses rekrutmen kandidat yang dibutuhkan oleh klien-klien GLC dengan lebih cepat, lebih menyeluruh dan lebih efisien.

Sistem informasi CATS adalah layanan atau jasa dari GLC yang dapat disebut sebagai layanan yang sifatnya sebagai fasilitator, karena layanan ini memfasilitasi pelaku rekrutmen dari kedua belah pihak, baik itu GLC sendiri, maupun pihak klien untuk melakukan kegiatan rekrutmen dengan lebih efektif dan efisien. Selain daripada itu, GLC juga mempunyai layanan suplemental lain yang sifatnya untuk menambah *value* dari layanan inti dari GLC itu sendiri, yaitu jasa konsultasi untuk strategi atau metode dalam pencarian kandidat pada posisi tertentu. Setiap perusahaan yang potensial untuk dijadikan klien belum tentu membutuhkan jasa *headhunter* atau pencarian tenaga kerja secara langsung, dan disini GLC berperan untuk memberikan *insight* kepada para klien tersebut untuk mengarahkan dan memberikan masukan kepada mereka bagaimana strategi dan metode yang paling tepat dengan situasi rekrutmen dan kebutuhan klien tersebut. Layanan ini bisa dilakukan pada tahapan pra-pembelian atau bisa juga dilakukan pada saat layanan dihantarkan kepada klien. Pada kedua tahap ini, layanan suplemental ini bisa menjadi nilai lebih dari layanan GLC karena layanan ini bisa mengarahkan klien untuk

mengaplikasikan kegiatan rekrutmen yang dipandang sebagai paling efektif dan efisien bagi mereka sendiri. Dan oleh karena itu, maka layanan tersebut bisa menjadi nilai tambah dari layanan inti yang diberikan oleh GLC.

### 5.2.2. Waktu dan Tempat

Keputusan mengenai dimana, kapan dan bagaimana sebuah penghantaran layanan atau jasa *headhunter* dilakukan mempunyai dampak yang penting terhadap pengalaman yang didapatkan oleh para pelanggan atau klien sebuah perusahaan jasa *headhunter*. Keputusan-keputusan ini menentukan tipe-tipe dari pertemuan atau *encounters* dengan para konsultan atau siapapun yang berada di garda depan atau *front end* dari layanan perusahaan, menentukan harga dan biaya-biaya lainnya yang termasuk dalam upaya untuk mendapatkan jasa tersebut.

Seperti halnya analisis pada elemen produk, untuk memahami bagaimana membuat sebuah keputusan mengenai tempat dan waktu yang tepat dalam layanan *headhunter*, maka GLC perlu memahami kebutuhan pelanggannya, aktivitas kompetisi dan faktor-faktor alamiah dari operasional jasa tersebut sendiri.

Sebagai layanan inti, kegiatan pencarian kandidat di level eksekutif untuk perusahaan-perusahaan klien tidaklah banyak bisa memberikan ruang bagi GLC untuk tampil dengan layanan yang berbeda dibanding dengan kompetitornya, namun dari sisi seberapa cepat layanan itu dihantarkan dalam setiap bagian proses bisnisnya, itu adalah sesungguhnya yang dibutuhkan oleh pelanggan. Pelanggan membutuhkan arus informasi mengenai apapun sepanjang proses bisnis rekrutmen ini lebih cepat dan ada ketika dibutuhkan.

Sistem informasi yang diaplikasikan oleh GLC memungkinkan klien untuk lebih cepat mengolah informasi dan oleh karena itu, memungkinkan mereka untuk mendapatkan layanan dengan lebih

cepat, dan lebih efisien dan efektif dalam membuat keputusan-keputusan dalam proses rekrutmen internal mereka sendiri. Layanan ini juga memungkinkan klien untuk mengakses data mengenai kandidat dan status mereka serta informasi lainnya di sepanjang bisnis proses rekrutmen mereka kapanpun dan dimanapun selama mereka mempunyai akses untuk membuka internet.

### 5.2.3. Harga

Harga yang selama ini ditawarkan oleh GLC berkisar pada angka 18 – 20%. Angka ini adalah angka yang paling optimal untuk pencapaian visi misi perusahaan mencapai IDR 2.5 miliar tahun 2010 ini, karena beberapa hal:

- a. GLC ingin menunjukkan dirinya sendiri sebagai perusahaan yang tidak bermain di level menengah kebawah dari sisi posisi maupun *fee* atau harga.
- b. Skala ekonomi menjadi alasan penting disini karena semakin besar *fee*, maka semakin besar pula peluang untuk mendapatkan pendapatan yang profitabilitasnya memadai. Begitu pula sebaliknya.
- c. Secara psikologis, *headhunter* yang bermain di angka diatas dapat dibidang mempunyai kualitas yang lebih baik dibandingkan *headhunter* yang bermain di angka dibawah itu. Selain itu, usaha yang dikeluarkan oleh *headhunter* untuk mengisi vakansi dengan *fee* 15% atau lebih rendah, dengan 20% terbilang sama, jadi GLC lebih melihat angka 18% keatas sebagai yang paling baik.

Pada saat GLC melakukan *engagement* pertama kalinya dengan calon klien. Harga biasanya mengikuti kebijakan kliennya. Walaupun tetap ada usaha dari GLC untuk menawar dengan angka setinggi mungkin. Namun, kembali ke problema bahwa *headhunter* dinilai

tidak mempunyai diferensiasi antara satu dengan lainnya, maka daya tawar pembeli lebih besar di tahapan ini. Harga yang ditawarkan GLC kemudian menjadi kompetitif karena GLC mampu fleksibel untuk bermain di angka 18% – 20%. Klien cenderung lebih terbuka apabila berhubungan dengan *headhunter* yang fleksibel dari sisi harga ketimbang kaku mematok harga.

Harga yang ditawarkan oleh GLC termasuk harga yang masuk akal dan dapat diterima oleh pangsa pasar yang disasar oleh GLC. Pada prakteknya sering kali pula GLC menemui calon-calon klien potensial yang hanya mau bekerja sama di angka di bawah 18%. Bahkan ada klien yang menawar di angka 10%, hal ini dikarenakan kerangka berpikir klien tersebut yang cenderung menganggap bahwa *headhunter* itu hanyalah penyedia jasa yang dinilai berdasarkan CV atau resume yang mereka kirim, tidak sebagai partner bisnis mereka yang membantu mereka dengan memberikan nilai dan nilai-nilai tambahan lainnya sepanjang proses bisnis mereka di bidang rekrutmen. Hal kedua yang melatarbelakangi mengapa klien menawar harga yang terlampau rendah, adalah karena pengalaman masa lalu klien dimana klien melihat layanan yang di berikan atau di hantarkan oleh *headhunter* tertentu tergolong tidak begitu baik atau biasa-biasa saja, sehingga akan lebih masuk akal apabila menghargai *headhunter* dengan 10% saja.

Pada saat GLC dihadapkan pada keputusan untuk memilih antara mengambil atau tidak sebuah bisnis yang bernilai 15% dari total penghasilan kandidat yang ditempatkan secara sukses di sisi klien, maka pertimbangan kedua yang dipakai oleh GLC adalah kontinuitas bisnis dengan si klien tersebut. GLC akan melihat apakah hubungan yang terjalin antara keduanya dapat menjadi sesuatu yang bersifat jangka panjang atau tidak. Karena apabila klien tersebut berbisnis jangka panjang dengan GLC itu akan lebih baik ketimbang klien 18% misalnya, tetapi hanya untuk periode waktu singkat tertentu saja. Pelan-pelan, dengan memberikan bukti mengenai kualitas dan

kecepatan GLC dalam memberikan layanan, maka klien tersebut dapat menjadi partner bisnis GLC untuk jangka panjang.

#### 5.2.4. Promosi dan Edukasi

Fungsi pengembangan bisnis berada dalam tanggung jawab *Managing partner* dan Konsultan. Kegiatan pengembangan bisnis yang merupakan kunci adalah pertemuan dengan klien atau *client meeting*. Di pertemuan inilah kemudian kedua orang diatas tadi bisa melakukan yang namanya job order analysis. Job Order Analysis adalah analisis terhadap serangkaian indikator yang memungkinkan konsultan dan *headhunter* untuk memahami secara menyeluruh kondisi bisnis kliennya, ekspektasi kliennya terhadap kandidat dan *headhunter*, serta segala informasi lain yang diperlukan untuk bisa melayani secara sukses kebutuhan perusahaan pelanggan.

Titik masuk atau *entry point* untuk melakukan pendekatan kepada calon pelanggan potensial yang merupakan target GLC adalah dengan melalui jejaring kontak atau *networking*, pendayagunaan database klien dan hunting melalui job posting di internet. Promosi terhadap merek perusahaan hanya terpusat melalui website dan tidak ada upaya lain untuk promosi atau komunikasi secara terstruktur. Edukasi yang GLC lakukan selama ini memang lebih efektif apabila dilakukan secara langsung kepada target kliennya.

Selama ini, GLC tidak memakai cara lain dalam mengembangkan bisnisnya selain dengan cara Golden Hour Calling. Kegiatan ini dilakukan dengan cara menelpon calon klien potensial yang berada dalam suatu daftar yang sudah disediakan sebelumnya. Daftar ini berisi sekumpulan nama perusahaan yang telah dikaji terlebih dahulu sebelum dimasukkan ke dalam daftar, dan telah dideterminasi sebagai perusahaan-perusahaan yang masuk ke dalam segmentasi pasar yang akan ditargetkan oleh GLC. Daftar ini memuat nama-nama

perusahaan, detail informasi orang yang berposisi sebagai pemangku kepentingan di perusahaan itu, dan keterangan mengenai status atau informasi apapun yang terkait dengan perusahaan ataupun orang yang bersangkutan.

*Golden Hour Calling* di GLC dilakukan oleh para konsultannya. Konsultan menyiapkan daftar perusahaan sebanyak 20 – 40 perusahaan yang akan menjadi target tadi. Daftar ini kemudian dipilah berdasarkan prioritas. Klien-klien yang dianggap sebagai klien *warm contact* ditempatkan di sisi atas daftar untuk ditelpon pada waktu awal. Klien dengan tipe *warm contact* ini adalah klien yang data ataupun informasi mengenai mereka telah ada seperti nama pemangku kepentingan di dalam, posisi atau titel mereka di perusahaan tersebut, serta nomor kontak mereka, telpon selular ataupun nomor kantor mereka. Semakin banyak data ataupun informasi yang sudah tersedia mengenai klien tertentu, maka semakin tinggi prioritas bagi si konsultan untuk menelpon klien tersebut. Klien dengan informasi terbanyak dan klien yang apabila konsultan telah mengenal secara personal seseorang di dalam organisasi baik itu yang memiliki peran sebagai pemangku kepentingan dan pengambil keputusan pembelian ataupun tidak, memiliki derajat prioritas tertinggi. Setelah selesai membuat daftar perusahaan yang akan dikontak dan memprioritaskan daftar tersebut berdasarkan ada tidaknya, atau banyak sedikitnya informasi yang dipunyai mengenai perusahaan tersebut, konsultan kemudian mulai menelpon satu per satu perusahaan-perusahaan yang ada di daftar tersebut. Konsultan memulai telpon dengan meminta untuk berbicara kepada pemangku kepentingan di perusahaan target, yang biasanya adalah Manajer SDM ataupun Manajer Rekrutmen di perusahaan tersebut. Apabila kedua orang tersebut sedang berhalangan ataupun tidak bisa diajak bicara, konsultan setidaknya-tidaknya harus mendapatkan informasi lebih banyak dibandingkan informasi yang telah mereka pegang selama ini, seperti nomor kontak langsung calon klien tersebut, ataupun pada waktu-waktu kapan calon klien tersebut bersedia untuk

ditelpon. Apabila disambungkan kepada salah satu dari Manajer tersebut, konsultan kemudian memperkenalkan diri dan perusahaannya. Konsultan meminta kesediaan calon klien tersebut untuk meluangkan waktunya berbicara sebentar dengannya. Konsultan kemudian mulai menanyakan kepada calon klien apakah mereka sudah pernah menggunakan *headhunter* sebelumnya, dan bagaimana pengalaman-pengalaman mereka dengan para *headhunter* terdahulu. Konsultan kemudian menanyakan informasi mengenai seperti apa kebutuhan rekrutmen perusahaan calon klien tersebut. Konsultan harus terus untuk membangun *rapport* dengan si calon klien dengan meneruskan pembicaraan dan membuatnya mengalir seperti air. Konsultan juga harus terus menerus menanyakan mengenai segala informasi mengenai kebutuhan si calon klien yang berguna untuk menentukan apakah calon klien ini adalah calon klien yang memang layak untuk ditargetkan. Beberapa aspek yang menjadi pokok perhatian si konsultan adalah seberapa besar kebutuhan rekrutmen si calon klien saat ini dan kedepannya, bagaimana mereka melakukan kegiatan rekrutmennya, apakah mereka sudah terbiasa menggunakan *headhunter* atau belum, dan seberapa besar dimungkinkannya *headhunter* baru untuk masuk dan *engage* dengan calon klien tersebut. Setelah konsultan menghabiskan cukup waktu untuk membangun *rapport* dan mendapatkan cukup informasi mengenai kebutuhan perusahaan tersebut, konsultan akan meminta kesediaan si calon klien untuk bertemu dan melakukan yang namanya *client meeting*. Di pertemuan ini barulah kemudian konsultan dan klien berdiskusi lebih dalam mengenai kemungkinan kerjasama antara keduanya. *Golden Hour Calling* ditutup dengan janji temu antara konsultan dan si calon klien. Konsultan meminta data tambahan seperti alamat surat elektronik dan nomor kontak langsung si calon klien apabila konsultan belum memiliki data tersebut. Tindak lanjut dari kegiatan *Golden Hour Calling* adalah konsultan kemudian memasukkan semua informasi yang baru ia dapatkan dari pembicaraan per telpon dengan klien

tersebut ke dalam sistem CATS yang dimiliki oleh GLC untuk direview di kemudian hari. Konsultan juga biasanya akan mengirimkan sebuah surat elektronik kepada si calon klien yang akan diketemuinya. Surat elektronik tersebut berisi profil perusahaan GLC dan konfirmasi mengenai waktu dan tempat dari janji temu mereka. Konsultan melakukan langkah-langkah diatas untuk 40 perusahaan yang ada di daftar mereka sampai kemudian mendapatkan hasil berupa 3 – 4 janji temu untuk minggu yang akan datang.

Kegiatan ini dinilai sudah cukup memberikan hasil bagi aktivitas pengembangan bisnis GLC sehingga

#### 5.2.5. Proses

Seperti telah dijelaskan di bab 4, alur proses kerja rekrutmen di GLC sendiri dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

1. Proses Identifikasi Posisi/Pekerjaan dan Kandidat Potensial
  - a. Konsultasi awal.
  - b. Spesifikasi posisi.
  - c. Strategi dan riset.
  - d. Identifikasi dari kandidat prospektif.
2. Proses Seleksi Kandidat
  - a. Wawancara kandidat prospektif.
  - b. Pertemuan klien dengan kandidat
  - c. Evaluasi kandidat
3. Seleksi Final Kandidat dan Negosiasi
  - a. *Reference checking*
  - b. Negosiasi dan *offer*
  - c. *Follow-up*

Dalam hal proses, penulis melihat bahwa proses yang dilakukan oleh GLC dalam hal memproduksi layanan yang berorientasi kepada pemberian keuntungan atau benefit kepada klien sudah optimal. Setiap

*assignment* yang datang dari klien akan secara unik dikerjakan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik dari klien tersebut, untuk memastikan *placement* yang cepat. GLC menerapkan standar yang tinggi di setiap tahapan dari pekerjaan. GLC memakai pendekatan sistematis yang komprehensif dari sisi cakupan kerja, dimana hal ini melibatkan investigasi terhadap satu grup yang berisi sekelompok individual, dan juga cepat untuk sampai ke tahap penyelesaian.

Dalam hal menetapkan standar untuk pelayanan, GLC mempunyai prosedur standar operasi yang diterjemahkan menjadi tiga bagian, yaitu standar yang berlaku ketika menghadapi klien, menghadapi kandidat, dan proses-proses internal. Standar yang berlaku ketika menghadapi klien meliputi pembuatan kontrak kerjasama ketika sebuah kata kesepakatan sudah tercapai antara kedua belah pihak, klien dan GLC, dan kontrak kerjasama ini yang dinamakan *Cooperation Agreement*, harus ditandatangani oleh kedua belah pihak sebelum GLC memulai pekerjaan atau kegiatan pencarian kandidat untuk klien tersebut.

Standar kedua yang berlaku ketika berhadapan dengan klien adalah adanya form untuk mencatat dan merekam permintaan kerja (*Job Order*) dari klien. Permintaan kerja ini memuat segala informasi yang penting mengenai vakansi yang sedang dicari oleh klien dan diberikan kepada GLC. Di dalam form ini klien harus mendeskripsikan hal-hal seperti mengapa klien membutuhkan orang di posisi tersebut, apakah posisi ini posisi baru atau posisi lama yang membutuhkan karyawan pengganti, sudah berapa lama klien mencari orang yang tepat untuk posisi ini, metode apa yang digunakan untuk mencari orang yang tepat untuk posisi ini selama ini, seperti apa hasilnya selama ini, apakah klien mempertimbangkan seorang calon kandidat dari internal organisasi si klien itu sendiri, mengapa mereka menolak kandidat-kandidat yang sudah mereka temui, sudah berapa kandidat dan wawancara yang klien lakukan, dan yang paling penting adalah apakah ada perusahaan-perusahaan tertentu yang klien inginkan bagi GLC

untuk targetkan dalam pencarian kandidat serta seperti apa budaya perusahaan klien.

Standar ketiga adalah mengenai kebijakan kompensasi dan benefit yang nantinya akan diberikan kepada kandidat. Hal ini harus diklarifikasi sedari awal karena kejelasan ini penting untuk turut mendukung kesuksesan dalam pencarian karyawan di level eksekutif ini. Standar keempat adalah adanya pertemuan lanjutan antara GLC dengan *user* atau *line manager* dimana posisi ini dicari. Hal ini juga menjadi penting untuk mendapatkan umpan balik mengenai proses yang telah dilakukan antara kedua belah pihak. Apabila diperlukan perbaikan maka inisiatif perbaikan itu dapat dimulai dari pertemuan antara kedua belah pihak tersebut.

Dari sisi standar yang diacu untuk menjaga proses agar berlangsung efektif dan efisien dengan para kandidat, maka GLC memberlakukan SOP berupa *reference check* untuk dilakukan pada setiap kandidat yang diketemukan oleh GLC untuk klien tertentu, terlepas dari, apakah klien tersebut memerlukan proses ini atau tidak. Hal ini turut mendukung upaya peningkatan kualitas kerja yang diinginkan oleh manajemen GLC untuk setiap proses bisnis GLC yang dilakukan oleh karyawannya.

Dari sisi standar yang diberlakukan untuk proses-proses internal, GLC menerapkan standar baku agar para konsultan dan researcher di dalam GLC untuk meng-*update* data di sistem informasi CATS, mengenai detil permintaan pekerjaan, berisi kualifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan, kemudian status pergerakan atau progresi dari kandidat di sepanjang proses rekrutmen GLC maupun di sisi klien, kemudian mengunggah setiap permintaan pekerjaan di situs Jobstreet untuk mendapatkan kandidat yang melamar ke posisi tersebut, sekaligus sebagai penguatan imej merek GLC sendiri di mata kandidat maupun pelaku kegiatan rekrutmen, serta korespondensi atau komunikasi setelah setiap pertemuan dengan klien maupun kandidat,

update status, konfirmasi jadwal wawancara, serta konfirmasi wawancara itu sendiri.

#### 5.2.6. Lingkungan Fisikal

Dalam hal ini, penulis melihat peran yang tidak terlalu penting dari lingkungan fisik dari penghantaran jasa daripada layanan *headhunter*. Lingkungan fisik yang paling memungkinkan untuk diteliti adalah kantor dari GLC itu sendiri. Dan dari pengamatan dan hasil wawancara penulis, penulis melihat sedikit sekali pentingnya untuk menonjolkan kantor dari GLC ataupun sedikit sekali proses bisnis yang memerlukan kantor untuk melakukannya. Pekerjaan yang dilakukan di GLC memungkinkan pelakunya untuk melakukan setiap proses bisnis rekrutmen dimana saja dan kapan saja.

#### 5.2.7. Orang

Pada tataran *service operation*, Konsultan, dengan dibantu oleh *researcher*, melakukan segala kegiatan untuk memproduksi CV. Database kandidat, jejaring kontak, mesin jejaring sosial, dan *headhunting*, merupakan metode yang digunakan oleh *headhunter* untuk mencari dan mengidentifikasi kandidat yang cocok dengan kebutuhan klien. Di beberapa kasus, pencarian CV yang dihasilkan dari referensi dari seseorang di industri juga efektif.

Performa dari konsultan dan *researcher* secara sengaja terus menerus dikembangkan pada area pengetahuan dan kemampuan dengan cara pelatihan internal dan pelatihan publik. Hal ini penting karena dari sisi rekrutmen, GLC merekrut karyawan muda yang baru keluar dari bangku kuliah sebagai *researcher*, dan hal ini menegaskan pentingnya pelatihan untuk mempercepat kemampuan mereka dalam

beradaptasi dengan proses bisnis yang diperlukan untuk sukses di bisnis ini. Performa dan kompetensi konsultan maupun *researcher* juga mutlak mendapat perhatian penting dari manajemen GLC karena proses membangun hubungan kerjasama yang baik dengan klien dilakukan tidak lain oleh para konsultan dan *researcher* itu. Kesuksesan GLC dalam berbisnis, sedikit banyak bergantung kepada kemampuan para konsultannya untuk membangun hubungan dengan para kliennya.

Kolaborasi dari konsultan dan *researcher* merupakan struktur internal yang paling tepat saat ini karena telah berhasil secara substantial mempercepat waktu *delivery* dan memperbaiki kualitas *delivery* GLC terhadap klien-kliennya. Sinergi dari kedua model, yaitu Konsultan-*Researcher* dan model tim yang dedikatif terhadap praktek industri tertentu, merupakan kekuatan GLC untuk menciptakan kecepatan dan kualitas secara bersamaan, dua hal yang menjadi faktor sukses kritical dalam bisnis *headhunter*. Sedari awal GLC telah menyadari pentingnya penguatan database dan *networking*, disertai dengan penguatan kemampuan *headhunting*. Rekrutmen konsultan dan *researcher* ke dalam GLC yang berdasarkan metode kompetensi juga merupakan kunci dalam menghadirkan pelaku-pelaku dan individu-individu yang tepat untuk membawa nama GLC dalam kancan bisnis *headhunter*. GLC membagi satu tim yang berisikan 1 konsultan dan 1 *researcher* menjadi 4 lini, masing-masing untuk bekerja secara dedikatif melayani industri tertentu, yang dalam hal ini adalah FMCG, IT dan telekomunikasi, perbankan dan energi. Struktur organisasi ini berbeda dengan beberapa konsultan *headhunter* lainnya dimana *headhunter* lainnya mengimplementasi struktur organisasi tanpa *researcher*, atau dengan *researcher* tapi tanpa spesialisasi seperti GLC ini. Tipe struktur seperti ini dari hasil temuan penelitian penulis, telah memampukan GLC untuk lebih cepat dan lebih berkualitas dalam men-*deliver* pekerjaan kepada kliennya, karena beberapa hal, pertama karena adanya fokus untuk hanya bekerja secara dedikatif di satu

industri saja, sehingga pengetahuan mengenai pasar, yang penting sebagai atribut pemilihan *headhunter* pada tahap pra-pembelian, terpenuhi dengan model tersebut. GLC pada prinsipnya juga menganut sistem rekrutmen yang menempatkan ahli pada bidang atau industri tertentu untuk secara dedikatif mengembangkan bisnis di industri tersebut. Kedua, adanya kolaborasi dan kerjasama antara konsultan dan *researcher* sepanjang proses bisnis untuk memberikan dan menghantarkan layanan yang terbaik sesuai dengan ekspektasi dari pelanggan. Kecepatan menjadi penting menurut kacamata klien, dan dengan kerjasama *researcher* untuk melakukan penelitian awal, pencarian dan seleksi awal kandidat, serta diteruskan dengan seleksi ketat akhir oleh konsultan sebelum kandidat tersebut dikirimkan ke klien, tim ini berpotensi untuk menyelesaikan dan mengirimkan kandidat secara relatif lebih cepat ketimbang bekerja secara sendiri-sendiri. Konsultan dan *researcher* fokus pada alur kerja mereka masing-masing namun interdependensi dan sinergi dari dua pekerjaan yang dihasilkan mampu memberikan hasil yang berkualitas dan cepat dalam pengirimannya. Dari bauran 2 model diatas, Konsultan-*Researcher* sebagai satu tim, dan tim yang dedikatif pada satu industri, telah memungkinkan GLC untuk memenangkan persaingan dalam mengisi posisi kosong di sisi klien beberapa kali, beberapa diantaranya kompetisi dengan nama-nama yang sudah ada terlebih dahulu di pasar sebelum GLC.

#### 5.2.8. Produktivitas dan Kualitas

GLC mempunyai keunggulan dari sisi kompetensi dan respons daripada layanan yang mereka berikan kepada klien-klien mereka. GLC secara sengaja hanya menargetkan pelanggan-pelanggan potensial yang cocok dengan *core value proposition* GLC, yang dalam hal ini adalah membangun *partnership* jangka panjang antara GLC dengan kliennya, karena hanya dengan cara inilah, hubungan antara

*headhunter* dan kliennya berada di titik optimal, dan diferensiasi antara satu *headhunter* dengan lainnya adalah terletak pada kedekatan hubungannya dan seberapa strategis *partnership* yang telah terbangun diantara keduanya.

GLC akan mampu membedakan dirinya dari kompetitornya hanya pada kemampuan GLC dalam men-*deliver* eksekusi yang baik secara berkelanjutan. Tidak cukup bagi GLC untuk hanya memuaskan klien-kliennya saat ini saja, atau menjadi preferensi pertama kliennya untuk saat ini saja, namun untuk terus menerus memperbaiki kualitas layanan dan senantiasa memenuhi kebutuhan kliennya. Dalam konteks ini, kualitas kandidat, *speed* atau kecepatan dalam mengirimkan kandidat dan kualitas hubungan dengan para klien itu sendiri sangat berpengaruh.

Kolaborasi dari konsultan dan *researcher* merupakan struktur internal yang paling tepat saat ini karena telah berhasil secara substantial mempercepat waktu *delivery* dan memperbaiki kualitas *delivery* GLC terhadap klien-kliennya. Sinergi dari kedua model, yaitu Konsultan-*Researcher* dan model tim yang dedikatif terhadap praktek industri tertentu, merupakan kekuatan GLC untuk menciptakan kecepatan dan kualitas secara bersamaan, dua hal yang menjadi faktor sukses kritical dalam bisnis *headhunter*.

Tipe struktur seperti ini dari hasil temuan penelitian penulis, telah memampukan GLC untuk lebih cepat dan lebih berkualitas dalam men-*deliver* pekerjaan kepada kliennya, karena beberapa hal:

- a. Adanya fokus untuk hanya bekerja secara dedikatif di satu industri saja, sehingga pengetahuan mengenai pasar, yang penting sebagai atribut pemilihan *headhunter* pada tahap pra-pembelian, terpenuhi dengan model tersebut. GLC pada prinsipnya juga menganut sistem rekrutmen yang menempatkan ahli pada bidang atau industri tertentu untuk secara dedikatif mengembangkan bisnis di industri tersebut.

- b. Adanya kolaborasi dan kerjasama antara konsultan dan *researcher* sepanjang proses bisnis untuk memberikan dan menghantarkan layanan yang terbaik sesuai dengan ekspektasi dari pelanggan. Kecepatan menjadi penting menurut kacamata klien, dan dengan kerjasama *researcher* untuk melakukan penelitian awal, pencarian dan seleksi awal kandidat, serta diteruskan dengan seleksi ketat akhir oleh konsultan sebelum kandidat tersebut dikirimkan ke klien, tim ini berpotensi untuk menyelesaikan dan mengirimkan kandidat secara relatif lebih cepat ketimbang bekerja secara sendiri-sendiri. Konsultan dan *researcher* fokus pada alur kerja mereka masing-masing namun interdependensi dan sinergi dari dua pekerjaan yang dihasilkan mampu memberikan hasil yang berkualitas dan cepat dalam pengirimannya.
- c. Bauran dari 2 model diatas, Konsultan-*Researcher* sebagai satu tim, dan tim yang dedikatif pada satu industri, telah memungkinkan GLC untuk memenangkan persaingan dalam mengisi posisi kosong di sisi klien beberapa kali, beberapa diantaranya kompetisi dengan nama-nama yang sudah ada terlebih dahulu di pasar sebelum GLC (*incumbent*).

### 5.3. Usulan Rancangan Strategi Pemasaran menggunakan strategi generik

GLC memahami benar bahwa diferensiasi antar satu perusahaan *headhunter* dengan lainnya tidak dapat dijadikan senjata utama dan pamungkas GLC dalam memenangkan klien, karena karakteristik dari industri jasa itu sendiri yang memerlukan kurun waktu tertentu untuk mengevaluasi jasa ataupun layanan yang diberikan oleh GLC dan menyatakan apakah klien-

klien tersebut akan menjadi loyal atau tidak. Strategi pemasaran GLC sendiri diimplementasikan di beberapa tahapan kegiatan pembelian, meliputi proses pra-pembelian, *delivery*, dan paska pembelian atau evaluasi kembali. Strategi pemasaran GLC juga diterapkan pada aktivitas-aktivitas yang terkait dengan *service operations* (back end), *service delivery* (front end), dan facet-facet lainnya dalam kegiatan pemberian layanan GLC kepada klien-klien GLC.

Pada situasi pesaing di industri *headhunter* sudah semakin banyak dan menjadi sengit dan pasar sudah semakin sempit, dimana perubahan lingkungan sudah terjadi secara kontinu, GLC harus berorientasi kepada pasar. Seluruh fungsi harus berperan secara aktif. Fungsi produksi dan operasi harus mendesain jasa yang lebih fokus dengan biaya yang ekonomis, jasa yang sama dapat dibuat dengan biaya yang lebih rendah, kalau perlu melakukan penurunan biaya. Bagian keuangan harus lebih berhati-hati dalam mengelola arus kas dan melakukan investasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Bagian pengembangan bisnis harus lebih pintar dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di pasar, bekerja bersama dengan bagian-bagian yang selama ini belum banyak berperan untuk kegiatan pengembangan bisnis. Kedua fungsi ini harus secara rutin memonitor perkembangan kebutuhan pelanggan, karena kalau perubahan kebutuhan tersebut terlebih dahulu dipenuhi oleh pesaing, maka pasar akan mudah untuk dikuasai oleh *headhunter* lainnya. Apabila GLC tidak mampu bertahan dalam situasi ini maka harus kembali memfokuskan diri ke layanan inti, melakukan perbaikan dalam layanan-layanan *supplemental*.

Perluasan pasar dilakukan oleh GLC dan ini cenderung memperlihatkan ketidakfokusan dalam bisnis GLC pada awalnya, meskipun mereka tidak melakukan perubahan di dalam lini bisnisnya ataupun jasanya. Dengan semakin besar pasar, banyak *competitor* yang berusaha memperluas lini pasarnya sehingga perusahaan-perusahaan tersebut semakin generalis dan tidak fokus. Sebaliknya GLC melihat bahwa semakin diperlukannya spesialisasi. Pemasaran di industri *headhunter* adalah proses untuk melakukan pencocokan antara permintaan yang ada, permintaan yang potensial dan permintaan jangka panjang dengan kondisi dan kemampuan perusahaan

headhunter itu sendiri, dengan proses merubah permintaan menjadi pendapatan, merubah jumlah orang yang ditempatkan di sisi klien menjadi pendapatan *billing*.

Tetapi GLC yang akan menjual jasanya kepada calon klien potensial tersebut menyadari bahwa mereka tidak dapat menarik minat semua pelanggan dalam pasar yang ada, ini juga didukung oleh karakteristik industri headhunter yang cenderung tidak memungkinkan satu perusahaan headhunter, secara etika, untuk melayani semua perusahaan yang ada di industri yang sama.

GLC memfokuskan diri pada segmen industri yang merupakan kompetensi intinya, yaitu industri teknologi informasi, telekomunikasi, FMCG dan industri ekstraktif. Kompetensi ini terbentuk melalui pengalaman dan pengetahuan pasar yang dimiliki oleh para konsultan, researcher maupun manajemen dari GLC itu sendiri. Keseluruhan arahan dari strategi fokus ini dibangun melalui pelayanan yang diberikan kepada target segmen tertentu secara baik, dengan mengingat bahwa 4 segmen ini termasuk segmen yang memang besar ukurannya, dan banyak kebutuhan akan permintaan headhunternya. Setiap kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan dibuat berdasarkan kerangka pemikiran seperti ini.

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa GLC akan mampu melayani segmen-segmen pasar diatas secara lebih efektif dan efisien dan dengan lebih baik dari kompetitornya yang bermain di segmen yang lebih luas. Sebagai hasilnya, GLC mendapatkan kemampuan dimana ia lebih baik dalam melayani kebutuhan dan memenuhi kebutuhan klien-kliennya dan sekaligus juga harga yang lebih kompetitif dalam menyediakan layanan tersebut.

GLC menganut strategi fokus ini dengan memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen sasaran, GLC yang menganut strategi fokus ini berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Selain itu, strategi fokus ini dikedepankan karena GLC berusaha menciptakan keunggulan bersaingnya dengan menghindari bertarung langsung

dengan pesaing, dengan menciptakan strategi *positioning* yang tepat untuk meraih segmen khusus yang belum dikuasai oleh pesaing, sehingga dengan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan dapat menciptakan kompetensi yang membedakan dari pesaing. GLC melihat dan memanfaatkan peluang pasar dengan produk yang konsisten.

Strategi fokus yang diterapkan oleh GLC ini memiliki 2 varian. Dalam fokus biaya GLC mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam fokus diferensiasi GLC mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah dan perbedaan produk berdasarkan sudut pandang pasar keseluruhan, strategi ini mencapai salah satu atau kedua strategi tersebut dalam target pasar yang sempit. Strategi ini digunakan pula untuk memilih target pasar yang tidak rawan terhadap produk pengganti serta memiliki pesaing yang sedikit. Selain itu dibutuhkan keterampilan dan sumber daya yang merupakan kombinasi dua strategi yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi dan ditujukan kepada target pasar GLC tersebut. Strategi ini selalu memiliki keterbatasan dalam mencapai target pasar secara keseluruhan dan menghadapi pilihan antara keuntungan penjualan produk atau peningkatan volume penjualan. Biaya antara pemain fokus dan pesaing yang memiliki market share besar cenderung melebar yang mengakibatkan keunggulan biaya dan perbedaan produk menjadi hilang, dimana penawaran produk dan jasa dalam total market dan fokus menjadi semakin mirip. Pesaing dengan bagian pasar yang besar dapat menemukan bagian pasar baru dalam target pasar sehingga mampu menyisihkan pemain fokus.

### **5.3.1. Strategi Fokus pada keunggulan biaya**

GLC berangkat dari awal dengan berbekal kantor yang kecil di bilangan Tebet atau Menteng Dalam, dimana biaya penyewaan kantor di daerah tersebut terbilang kecil. Dalam setahun, GLC hanya menghabiskan sekitar IDR 50 juta untuk sewa kantor. Secara total, biaya yang harus ditanggung meliputi biaya operasional kantor, biaya

penggajian dan biaya-biaya variabel lainnya. Dalam rata-rata per tahun (untuk tahun 2009), biaya yang dihabiskan GLC mencapai kurang lebih IDR 500 juta. Biaya ini dapat dibilang rendah apabila dikomparasi dengan biaya sewa kantor headhunter lainnya yang berkantor di bilangan perkantoran premium bisnis seperti Sudirman, Kuningan atau Senayan. GLC tidak berkantor di daerah-daerah itu, melainkan di Tebet, yang dari sisi geografis, cukup strategis karena mempunyai akses langsung ke Kuningan dan Gatot Soebroto, dua jalan bisnis utama di kawasan Jakarta, yang dapat ditempuh kurang dari 10 menit untuk masing-masing jalan.

Dari sisi penggajian, observasi membuktikan bahwa gaji para konsultan di GLC terbilang cukup rendah untuk ukuran gaji pokok seorang konsultan apabila dibandingkan dengan para headhunter lainnya. GLC mengedepankan penggajian yang berbasis pada performa, sehingga rasio penggajian justru besarnya datang dari insentif yang didapatkan oleh konsultan ketika konsultan mencapai target penjualannya. Dengan begitu, GLC juga mengurangi beban biaya tetap yang harus ditanggung apabila harus menggaji karyawannya dengan gaji besar per bulannya.

Sistem informasi yang dikembangkan GLC pun merupakan sistem informasi yang berbasis pada sumber terbuka atau *open source*, sehingga biaya untuk mengembangkan, membeli atau menyewa, atau bahkan merawat sistem tersebut dapat dikatakan tidak ada. Hal ini memungkinkan GLC untuk mempunyai sistem yang berbiaya rendah tapi mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi.

GLC ke depannya harus bisa mendapatkan keunggulan biaya dengan mengambil langkah mengontrol penentu biaya, dengan cara mengontrol proporsi terbesar dalam biaya total, yang dalam hal ini direpresentasikan dalam bentuk biaya sewa kantor dan penggajian. Biaya sewa kantor yang minimal saat ini sudah sangat bagus, namun GLC perlu memperhatikan langkah lebih lanjut apabila mereka hendak berekspansi yang merupakan keharusan ketika jumlah orang atau

karyawan di dalam GLC sendiri mulai bertambah. Perlu riset yang teliti mengenai area perkantoran yang memungkinkan GLC untuk mendapatkan ruang yang cukup untuk semua stafnya, sekaligus menekan biaya total mereka, sambil tidak meniadakan akses ke daerah-daerah premium bisnis di Jakarta.

Langkah kedua adalah tetap menekan biaya penggajian agar tidak terlalu tinggi. Penggajian adalah sumber yang menyumbang biaya tertinggi bagi total biaya. Langkah yang harus diperhatikan oleh manajemen adalah agar jangan sampai merekrut orang yang menyumbang biaya rendah kepada perusahaan tapi kemudian mengurangi kekuatan perusahaan untuk menghantarkan layanan yang berkualitas dan cepat kepada klien-kliennya. Yang menjadi kunci adalah sistem perekrutan yang berbasis kompetensi disini, agar karyawan yang masuk, baik itu researcher maupun konsultan, dapat bertahan dan berhasil bekerja di GLC, serta pelatihan yang baik agar karyawan dapat senantiasa mengembangkan diri dan mampu memenuhi ekspektasi level performa yang diinginkan oleh perusahaan, yang berhubungan dengan tingkat atau level pelayanan terhadap klien-klien GLC.

### 5.3.2. Strategi Fokus pada diferensiasi

GLC bisa mendiferensiasikan layanannya dari kompetitornya dengan cara memberikan *delivery* dari eksekusi yang baik secara berkelanjutan, untuk posisi-posisi atau spesialisasi. Dalam konteks ini, kebutuhan klien akan kualitas kandidat, *speed* atau kecepatan dalam mengirimkan kandidat dan kualitas hubungan dengan para klien itu sendiri sangat berpengaruh. Di atas itu semua, klien yang merupakan segmen tertentu yang ada di pasar ini, sering kali membutuhkan keahlian headhunter untuk posisi-posisi yang sifatnya spesialisasi pada

bidang tertentu, sehingga dibutuhkan kemampuan spesialisasi dari GLC untuk bisa memenuhi kebutuhan tersebut.

Diferensiasi GLC ini muncul dari penawaran layanan yang dipunyai GLC, yang menonjolkan spesialisasi, tapi di saat yang bersamaan, dapat pula melayani pekerjaan-pekerjaan umum yang diminta klien, dengan biaya yang rendah, tetapi dengan kualitas setara dengan headhunter lain yang biayanya lebih tinggi di industri.

Kolaborasi model konsultan dan *researcher* merupakan struktur internal yang paling tepat karena dapat secara substantial mempercepat waktu *delivery* dan memperbaiki kualitas *delivery* GLC terhadap klien-kliennya. Penulis menyarankan agar kolaborasi itu dipertahankan, karena mendukung strategi diferensiasi perusahaan. Sinergi dari kedua model, yaitu Konsultan-*Researcher* dan model tim yang dedikatif terhadap praktek industri tertentu, merupakan kekuatan GLC untuk menciptakan kecepatan dan kualitas secara bersamaan, dua hal yang menjadi faktor sukses kritical dalam bisnis ini.

Dalam konteks pengembangan bisnis, diperlukan adanya penambahan kompetensi dari para pengembang bisnis GLC pada industri-industri lain selain industri yang telah mereka kuasai dan layani selama ini. GLC harus berani untuk keluar dari kompetensi atau industri inti mereka selama ini. Industri seperti energi (minyak dan gas), serta perbankan adalah 2 industri yang juga menjadi segmen pasar menarik untuk dimasuki karena besaran pasarnya

Strategi fokus diferensiasi ini diimplementasikan untuk melayani segmen yang tertentu yang GLC targetkan dengan berbeda dari yang dikedepankan oleh headhunter lain, karena kebutuhan dari segmen tersebut mampu dipenuhi oleh GLC, melalui kecepatan dan kualitas yang mereka punyai, sekaligus spesialisasi pada bidang industri dan pekerjaan-pekerjaan tertentu yang dibutuhkan pada industri tersebut.

Hal ini dihasilkan dari struktur internal mereka yang memampukan GLC untuk mendapatkan hasil dengan lebih baik dan lebih cepat. Diperlukan adanya satu lagi lini spesialisasi berdasarkan bidang

keahlian di pasar, seperti akuntansi, sumber daya manusia, teknologi informasi, dsb. Kolaborasi spesialisasi ini dengan pembagian struktur berdasarkan lini industri, serta struktur kolaborasi konsultan-researcher, seharusnya memampukan GLC untuk menjadi terdepan di setiap jenis pekerjaan dari setiap klien yang menjadi target pasarnya



## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Sebagai usulan rancangan strategi pemasaran GLC yang baru untuk kedepannya, GLC harus mengedepankan strategi fokus dalam bisnisnya. Hal ini dicapai dengan menargetkan 4 industri yang menjadi kompetensi inti GLC, yaitu teknologi informasi, telekomunikasi, FMCG dan industri ekstraktif. Kompetensi inti ini didapatkan melalui pengalaman dari para pelaku fungsi-fungsi internalnya seperti manajemen GLC itu sendiri, konsultan dan juga researchernya. Kompetensi ini juga dihasilkan dari pengetahuan pasar yang mereka dapat dari melayani pelanggan-pelanggan mereka saat ini (*existing clients*).

Strategi ini memungkinkan GLC untuk melayani segmen yang sempit yang mereka targetkan tersebut dengan lebih baik, karena kebutuhan dari segmen tersebut mampu dipenuhi oleh GLC, melalui kecepatan dan kualitas yang mereka punyai. Kecepatan dan kualitas tersebut datang dari struktur internal mereka yang memungkinkan GLC untuk mendapatkan hasil dengan lebih baik dan lebih cepat. Sebagai tambahan nilai atau *added value*, GLC mempunyai sistem informasi yang berbasis jaringan, yang menjadi layanan suplemental bagi klien yang menginginkan kecepatan dan kemudahan akses dalam proses bisnis rekrutmen mereka. Layanan suplemental ini pulalah yang menjadi pembeda atau diferensiasi GLC diantara perusahaan headhunter sejenis yang mengedepankan layanan inti yang kurang lebih sama.

Pada saat yang bersamaan, GLC juga memungkinkan dirinya untuk bermain di strategi *low-cost* karena mereka mampu menekan biaya, dengan cara ber Kantor di tempat yang bukan merupakan sentra bisnis premium, hingga merekrut anak-anak *fresh graduate* untuk dijadikan *researcher*, dan kemudian memberikan pelatihan kepada mereka agar kemampuan dan keahliannya terasah. Harga yang selama ini ditawarkan oleh GLC berkisar pada angka 18 –

20%. Angka ini merupakan kisaran harga yang kompetitif karena kebanyakan *headhunter* kompetitor GLC di segmen yang sama tidak fleksible untuk memberikan harga yang sama seperti yang diberikan oleh GLC.

Strategi fokus ini diimplementasikan oleh GLC setelah melihat kebutuhan segmen pasar yang disasar dan setelah melihat kemampuan internal GLC dalam memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

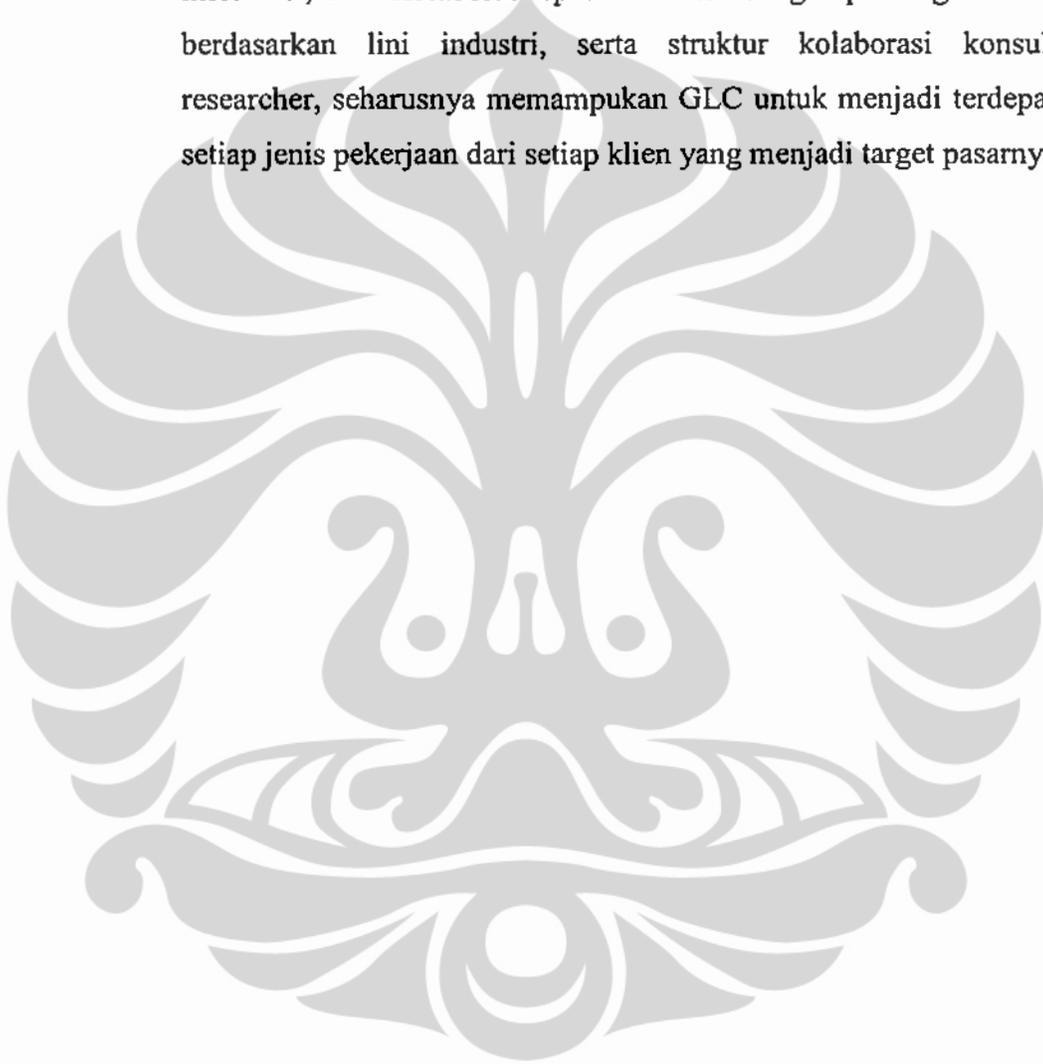
## 6.2. Saran

Jika GLC ingin terus memenangkan loyalitas pelanggannya untuk terus mendapatkan hasil bisnis yang sesuai dengan tujuan perusahaan, maka perusahaan harus terus melakukan perbaikan yang dirumuskan dalam strategi pemasarannya dan operasional bisnisnya karena kedua hal ini dalam pengelolaan perusahaan jasa, tidak dapat dilepaskan kaitannya satu sama lain. Perbaikan ini harus berfokus kepada hal-hal sebagai berikut:

- a. Perlu penambahan layanan supplemental dari jasa ataupun layanan GLC. Hal ini dapat diraih dengan menempatkan satu orang manajer akun yang berfungsi sebagai orang yang secara rajin mendatangi klien dan berkomunikasi secara intens dengan klien. Kekurangan GLC selama ini adalah ketiadaan orang yang secara dedikatif berhubungan dengan klien dalam konteks untuk mendapatkan ide-ide baru mengenai layanan yang diinginkan dan dibutuhkan oleh klien, serta mendapatkan evaluasi dari klien mengenai kepuasan dari layanan yang diberikan oleh GLC selama ini.
- b. Perlu adanya perbaikan dari sisi kompetensi dari para pelaku bisnis GLC, terutama pada keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan layanan tertentu. Dalam konteks pengembangan bisnis, diperlukan adanya penambahan kompetensi dari para pengembang bisnis GLC pada industri-industri lain selain industri yang telah mereka kuasai dan layani selama ini. GLC harus berani untuk keluar dari kompetensi atau industri inti mereka selama ini. Industri seperti

energi (minyak dan gas), serta perbankan adalah 2 industri yang juga menjadi segmen pasar menarik untuk dimasuki karena besaran pasarnya.

- c. Diperlukan adanya satu lagi lini spesialisasi berdasarkan bidang keahlian di pasar, seperti akuntansi, sumber daya manusia, teknologi informasi, dsb. Kolaborasi spesialisasi ini dengan pembagian struktur berdasarkan lini industri, serta struktur kolaborasi konsultan-researcher, seharusnya memampukan GLC untuk menjadi terdepan di setiap jenis pekerjaan dari setiap klien yang menjadi target pasarnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., (2002), "Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches", second edition, Sage Publications, California.
- Garrison Jenn, N. (2005), "Headhunters and how to use them, a guide for organizations and individuals", Profile Books Ltd, London.
- Kotler, P., (1994) Marketing management, 8<sup>th</sup> ed, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Kotler, P., Keller, K.L., (2006), "Marketing management 12e", Pearson International Edition.
- Lovelock, C., Wirtz, J., (2007), "Services marketing, people, technology, strategy", Sixth Edition, Pearson Prentice Hall.
- Mullins, J.W., Walker, Jr, O.C., Boyd, Jr., H.W., (2008), "Marketing management, a strategic decision-making approach", Sixth Edition, McGraw-Hill.
- Nanda, A., Morrell, K., (2004), Strategic Review at Egon Zehnder International (A). Harvard Business Review, August 2, 2004.
- Porter, M.E., (1998), "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction", The Free Press, New York.
- <http://www.ere.net>, didownload tanggal 8 Juni 2010.
- <http://www.glc.co.id>, didownload tanggal 1 Juni 2010.

## Lampiran 1 Laporan Observasi

Laporan 1  
Observasi *Golden Hour Calling*  
Selasa, 9 Februari 2010, Pukul 14.00 Wib

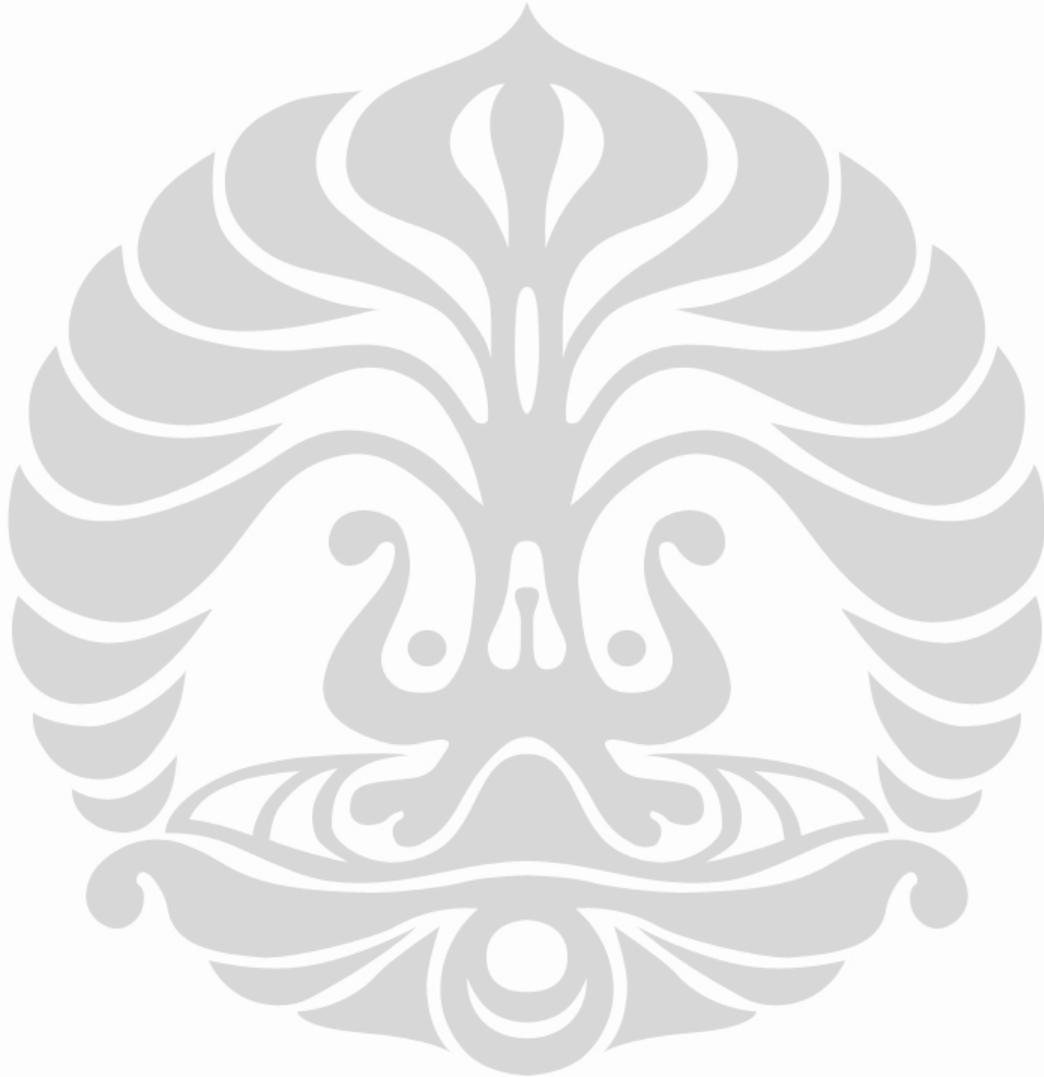
Observasi 1 ini adalah observasi mengenai kegiatan pengembangan bisnis yang bernama *Golden Hour Calling*. Kegiatan ini dilakukan dengan cara menelpon calon klien potensial yang berada dalam suatu daftar yang sudah disediakan sebelumnya. Daftar ini berisi sekumpulan nama perusahaan yang telah dikaji terlebih dahulu sebelum dimasukkan ke dalam daftar, dan telah dideterminasi sebagai perusahaan-perusahaan yang masuk ke dalam segmentasi pasar yang akan ditargetkan oleh GLC. Daftar ini memuat nama-nama perusahaan, detail informasi orang yang berposisi sebagai pemangku kepentingan di perusahaan itu, dan keterangan mengenai status atau informasi apapun yang terkait dengan perusahaan ataupun orang yang bersangkutan.

*Golden Hour Calling* dilakukan pada hari-hari Selasa dan Rabu, antara pukul 14.00 sampai dengan 16.00. Hari-hari dan jam-jam tersebut dianggap merupakan waktu terbaik untuk melakukan percakapan per telpon dengan calon klien potensial. Hal ini didasari oleh pengalaman Dudi Salam sebagai orang yang berasal dari latar belakang *headhunter* multinasional yang menerapkan *Golden Hour Calling* ini dan sukses.

*Golden Hour Calling* di GLC dilakukan oleh para konsultannya. Kegiatan ini dilakukan di kantor seorang diri ataupun diawasi dan dimonitor oleh manajemen GLC. Konsultan menyiapkan daftar perusahaan sebanyak 20 – 40 perusahaan yang akan menjadi target tadi. Daftar ini kemudian dipilah berdasarkan prioritas. Klien-klien yang dianggap sebagai klien *warm contact* ditempatkan di sisi atas daftar untuk ditelpon pada waktu awal. Klien dengan tipe *warm contact* ini adalah klien yang data ataupun informasi mengenai mereka telah ada seperti nama pemangku kepentingan di dalam, posisi atau titel mereka di perusahaan tersebut, serta nomor kontak mereka, telpon selular ataupun nomor kantor mereka. Semakin banyak data ataupun informasi yang sudah tersedia mengenai klien tertentu, maka semakin tinggi prioritas bagi si konsultan untuk menelpon klien tersebut. Klien dengan informasi terbanyak dan klien yang apabila konsultan telah mengenal secara personal seseorang di dalam organisasi baik itu yang memiliki peran sebagai pemangku kepentingan dan pengambil keputusan pembelian ataupun tidak, memiliki derajat prioritas tertinggi.

Setelah selesai membuat daftar perusahaan yang akan dikontak dan memprioritaskan daftar tersebut berdasarkan ada tidaknya, atau banyak sedikitnya informasi yang dipunyai mengenai perusahaan tersebut, konsultan kemudian mulai menelpon satu per satu perusahaan-perusahaan yang ada di daftar tersebut. Konsultan memulai telpon dengan meminta untuk berbicara kepada pemangku kepentingan di perusahaan target, yang biasanya adalah Manajer SDM ataupun Manajer Rekrutmen di perusahaan tersebut. Apabila kedua orang tersebut sedang berhalangan ataupun tidak bisa diajak bicara, konsultan setidaknya harus mendapatkan informasi lebih banyak dibandingkan informasi yang telah mereka pegang selama ini, seperti nomor kontak langsung calon klien tersebut, ataupun pada waktu-waktu kapan calon klien tersebut bersedia untuk ditelpon. Apabila disambungkan kepada salah satu dari Manajer tersebut, konsultan kemudian memperkenalkan diri dan perusahaannya. Konsultan meminta kesediaan calon klien tersebut untuk meluangkan waktunya berbicara sebentar dengannya. Konsultan kemudian mulai menanyakan kepada calon klien apakah mereka sudah pernah menggunakan *headhunter* sebelumnya, dan bagaimana pengalaman-pengalaman mereka dengan para *headhunter* terdahulu. Konsultan kemudian menanyakan informasi mengenai seperti apa kebutuhan rekrutmen perusahaan calon klien tersebut. Konsultan harus terus untuk membangun *rapport* dengan si calon klien dengan meneruskan pembicaraan dan membuatnya mengalir seperti air. Konsultan juga harus terus menerus menanyakan mengenai segala informasi mengenai kebutuhan si calon klien yang berguna untuk menentukan apakah calon klien ini adalah calon klien yang memang layak untuk ditargetkan. Beberapa aspek yang menjadi pokok perhatian si konsultan adalah seberapa besar kebutuhan rekrutmen si calon klien saat ini dan kedepannya, bagaimana mereka melakukan kegiatan rekrutmennya, apakah mereka sudah terbiasa menggunakan *headhunter* atau belum, dan seberapa besar dimungkinkannya *headhunter* baru untuk masuk dan *engage* dengan calon klien tersebut. Setelah konsultan menghabiskan cukup waktu untuk membangun *rapport* dan mendapatkan cukup informasi mengenai kebutuhan perusahaan tersebut, konsultan akan meminta kesediaan si calon klien untuk bertemu dan melakukan yang namanya *client meeting*. Di pertemuan ini barulah kemudian konsultan dan klien berdiskusi lebih dalam mengenai kemungkinan kerjasama antara keduanya. *Golden Hour Calling* ditutup dengan janji temu antara konsultan dan si calon klien. Konsultan meminta data tambahan seperti alamat surat elektronik dan nomor kontak langsung si calon klien apabila konsultan belum memiliki data tersebut. Tindak lanjut dari kegiatan *Golden Hour Calling* adalah konsultan kemudian memasukkan semua informasi yang baru ia dapatkan dari pembicaraan per telpon dengan klien tersebut ke dalam sistem CATS yang dimiliki oleh GLC untuk direview di kemudian hari. Konsultan juga biasanya akan mengirimkan sebuah surat elektronik kepada si calon klien yang akan diketemuinya. Surat elektronik tersebut berisi profil perusahaan GLC dan konfirmasi mengenai waktu dan tempat dari janji temu mereka.

Konsultan melakukan langkah-langkah diatas untuk 40 perusahaan yang ada di daftar mereka sampai kemudian mendapatkan hasil berupa 3 – 4 janji temu untuk minggu yang akan datang.



## Laporan 2

### Observasi *Client Meeting*

Jumat, 26 Maret 2010

Pertemuan dengan calon klien yang bisnisnya bergerak di industri pengelolaan perkebunan kelapa sawit

Observasi 2 ini adalah observasi mengenai kegiatan pertemuan bisnis antara GLC dengan salah satu kliennya. Kegiatan ini merupakan rangkaian kegiatan pengembangan bisnis dan pemasaran GLC. Klien yang diketemui oleh GLC ini adalah klien yang bertipe *warm contact* dimana salah satu konsultan GLC telah mempunyai hubungan personal sebagai teman dengan kedua orang di departemen sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Kedua orang tersebut merupakan pemangku kepentingan dan juga sekaligus sebagai pembuat keputusan dalam pemilihan *Headhunter*. Pertemuan ini dihadiri oleh 1 orang Konsultan GLC, 1 orang Manajemen GLC, dan 2 orang dari klien, masing-masing adalah Manajer Sumber Daya Manusia dan Asisten Manajer Rekrutmen.

Pertemuan didahului dengan bertukar kartu nama. Kemudian konsultan mulai membuka dialog dengan mempresentasikan diri dan perusahaannya. Layanan seperti apa yang dipunyai dan mampu diberikan oleh GLC kepada klien tersebut. Setelah presentasi, klien kemudian mengajukan beberapa pertanyaan mengenai profil perusahaan GLC. Pertanyaan yang ditanyakan meliputi informasi seputar siapa-siapa saja pelaku bisnis GLC, siapa manajemennya, apa saja layanan yang menjadi fokus daripada bisnis GLC, dan apa saja proyek yang pernah ditangani sehubungan dengan layanan tersebut, apa saja pengalaman GLC dalam konteks industri yang pernah dilayani, perusahaan-perusahaan yang pernah dilayani, dan posisi-posisi yang pernah dicari. Klien juga kemudian menanyakan apa pembeda atau diferensiasi antara GLC dengan perusahaan-perusahaan headhunter lainnya. Klien juga menanyakan tahapan dan langkah-langkah pencarian kandidat yang dilakukan oleh GLC, langkah-langkah ini memungkinkan GLC untuk mendapatkan kandidat dalam jangka waktu berapa lama dan kemudian apa saja tahapan-tahapannya secara spesifik. Pertanyaan selanjutnya adalah metodologi atau cara pencarian kandidat yang dilakukan oleh GLC. Terakhir yang juga sering menjadi *concern* bagi pihak klien adalah *terms and conditions* daripada kerjasama mereka dengan GLC. Yang mencakup hal ini adalah berapa besar *success fee* atau harga yang harus dibayar oleh klien apabila mereka menggunakan jasa GLC, kemudian hal lain seperti garansi dan jaminan untuk kandidat setelah ditempatkan di sisi klien. Terakhir klien juga bernegosiasi dalam hal jangka waktu pembayaran, setelah GLC menyelesaikan proses pencarian kandidat dan kandidat tersebut sudah dipekerjakan oleh pihak klien.

Ketika klien sudah menemui titik sepakat dengan GLC untuk *terms and conditions* di atas, dan juga setelah klien merasa cocok dengan memberikan GLC bisnis mereka, maka langkah selanjutnya adalah klien memberikan vakansi-vakansi yang butuh untuk dicarikan kandidatnya oleh GLC. Pada titik ini GLC mempunyai peluang untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai spesifikasi dari posisi-posisi yang diberikan oleh si klien. Beberapa informasi yang terkait dengan vakansi tersebut yang ditanyakan oleh konsultan GLC adalah mengenai:

1. Tanggung jawab dari orang di posisi yang dicari
2. Ekspektasi jangka pendek terhadap orang yang akan dipekerjakan
3. Ekspektasi jangka panjang terhadap orang yang akan dipekerjakan
4. Keahlian dan pengalaman yang diperlukan
5. Kompensasi dan benefit yang akan diberikan kepada orang yang akan dipekerjakan
6. Alasan-alasan apa saja yang akan membuat seorang kandidat akan tertarik dan bersedia untuk bergabung dengan organisasi si klien

Konsultan GLC juga menanyakan pertanyaan-pertanyaan untuk mengevaluasi situasi terakhir dari kegiatan pencarian vakansi-vakansi yang diberikan oleh klien, seperti:

1. Mengapa klien membutuhkan orang di posisi tersebut
2. Apakah posisi ini posisi baru atau posisi lama yang membutuhkan karyawan pengganti
3. Sudah seberapa lama klien mencari orang yang tepat untuk posisi ini
4. Metode apa yang digunakan untuk mencari orang yang tepat untuk posisi ini selama ini
5. Seperti apa hasilnya selama ini
6. Apakah klien mempertimbangkan seorang calon kandidat dari internal organisasi si klien sendiri
7. Mengapa mereka menolak kandidat-kandidat yang sudah mereka ketemui
8. Sudah berapa kandidat atau CV yang klien lihat
9. Sudah berapa wawancara yang dilakukan oleh klien
10. Apakah ada perusahaan-perusahaan tertentu yang klien inginkan bagi GLC untuk menargetkan, atau sebaliknya, bagi GLC untuk tidak ditargetkan
11. Apakah klien mempunyai referensi nama kandidat di pasar yang mereka inginkan bagi GLC untuk lakukan pendekatan secara langsung
12. Seperti apa budaya perusahaan klien, dan tipe kandidat seperti apa yang akan cocok dengan budaya perusahaan tersebut
13. Apa rencana pengembangan bisnis yang dimiliki klien dalam satu tahun ke depan

14. Jenjang karir seperti apa yang akan disediakan kepada kandidat yang berhasil di posisi ini
15. Seperti apa rekrutmen proses untuk posisi ini
16. Berapa tahapan rekrutmen, dengan metode apa saja dan siapa saja yang terlibat
17. Apakah klien bersedia untuk bekerjasama secara eksklusif dengan GLC untuk posisi ini
18. Apakah ada posisi-posisi lain yang bisa dikerjakan juga oleh GLC selain posisi yang sudah diberikan diatas

Pertanyaan-pertanyaan ini dimaksudkan untuk mencari jawaban yang memungkinkan GLC untuk mencarikan kandidat yang tepat secara efektif dan efisien. Ketika semua informasi yang diperlukan oleh GLC untuk menuntaskan sebuah pekerjaan/vakansi dengan sukses telah didapat, pertemuan tersebut sejatinya telah selesai. Setelah pertemuan tersebut, tindak lanjut yang terkait adalah mengirimkan surat elektronik kepada klien tersebut yang berisi kontrak kerjasama yang disebut sebagai *Cooperation Agreement* antara klien dan GLC untuk direview dan ditandatangani oleh pihak klien, serta untuk berterima kasih untuk kesediaan klien bertemu dengan GLC.

### Laporan 3

#### Observasi *Client Visit*

Senin, 14 Juni 2010

Pertemuan dengan klien yang sudah melakukan hubungan kerjasama dengan GLC selama lebih dari 6 bulan, sebuah perusahaan *consumer electronics* terbesar di dunia dari Korea

Observasi 3 ini adalah observasi mengenai pertemuan antara konsultan GLC dengan klien yang sudah dilayani oleh GLC selama lebih dari 6 bulan. Secara khusus, sudah ada 7 vakansi dari klien tersebut yang telah berhasil diselesaikan dengan baik oleh GLC proses rekrutmennya.

Kegiatan kunjungan ke klien ini dilakukan bertujuan untuk mengevaluasi kinerja kedua belah pihak selama ini dalam proses rekrutmen mereka, mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan yang sedang GLC tangani saat ini, dan mendapatkan pandangan dari klien mengenai kepuasan mereka selama ini dalam proses hubungan bisnisnya dengan GLC.

Dalam pertemuan ini diskusi dimulai dengan mengevaluasi kinerja GLC secara keseluruhan dalam kurun waktu selama GLC melayani klien tersebut. Dari sini sebenarnya sudah terlihat tingkat kepuasan atau ketidakpuasan si klien. Apabila umpan balik yang diberikan oleh klien lebih banyak yang bersifat positif maka sesungguhnya kepuasan dari klien tersebut cukup tinggi terhadap layanan GLC, begitu pula sebaliknya. Dari pertemuan ini, GLC melihat kepuasan klien tersebut cukup tinggi karena beberapa hal:

1. Kecepatan respons dari GLC terhadap permintaan apapun dari klien sangat baik. Hal ini dikarenakan si konsultan biasanya hanya membutuhkan 3-5 hari kerja untuk kemudian balik kembali ke klien dengan hasil tertentu, sesuai dengan apa yang diekspektasikan oleh si klien.
2. Kualitas kandidat-kandidat yang dikirimkan oleh GLC sangat baik, dan jarang sekali jauh berbeda dengan apa yang dicari oleh klien. Ketepatan dan kecocokan, serta berkualitas atau tidaknya produk yang dihasilkan oleh GLC juga merupakan faktor penentu kepuasan klien ini.
3. Komunikasi yang baik antara konsultan dengan klien, yang dalam hal ini adalah Manajer Rekrutmen dari perusahaan tersebut.
4. Preferensi dalam memberikan pekerjaan. GLC merupakan preferensi pertama ketika klien mempunyai vakansi. GLC akan terlebih dahulu diprioritaskan untuk diberikan vakansi oleh klien sebelum *headhunter-headhunter* lainnya.
5. Sistem informasi yang sangat memudahkan. CATS dari GLC memungkinkan klien untuk *me-review* setiap aktivitas seputar status vakansi mereka secara langsung, dan terkini. Hal ini memberikan

Transkrip Wawancara dengan Wisu Suntoyo:

Bayu (B): Mas Wisu, Seperti apa sih sistem informasi yang dibangun di sini?

Wisu (W): kita punya CATS ya, yang berbasis jaringan dan dipakai sama internal kita sebagai perangkat untuk mengelola hubungan sama klien. CATS dipakai untuk ngerekam jejak-jejak informasi seperti vakansi yang didapat dari klien, ngerekam segala informasi deh pokoknya, ngerekam segala alur dan tahapan sama status satu vakansi. Ini dipakai untuk membantu GLC dalam upayanya ngecocokin kandidat dengan kebutuhan klien. Yang ngebedain sistem ini sama yang dipakai sama *headhunter* lain, adalah sistem ini bisa ngegabungin interface displaynya sama interface display sistemnya klien, Yu. Jadi semua informasi mengenai kandidat, status kandidat, CV, progressnya proses rekrutmen, bisa dipantau sama klien dimanapun dan kapanpun, dengan device apapun, pokoknya punya browser aja. Nah ini yang ngebedain kita punya system sama *headhunter* yang lain. Setauku belum ada yah yang bisa deploy system kayak gini. B: trus mas, gimana dampaknya terhadap kegiatan operasional GLC sendiri? W: dari reportnya kayaknya bagus yah. Konsultan sama researcher makin produktif, karena kan mereka bisa tau informasi apapun soal kandidat atau klien disitu, di CATS, trus mereka juga store informasi tersebut untuk future reference kalo-kalo ada kebutuhan yang sama, atau miriplah, jadi cycle time untuk sourcingnya jadi lebih cepet. Klien kan juga punya advantage karena mereka bisa liat dan review their whole recruitment process for a particular vacancy from anywhere, and at anytime. B: aduh mas pake bahasa Indonesia dong. Hehehe.. W: hahahaha... you know what I mean lah.