

Boomerang Employee Sebagai Model Alternatif Rekrutmen SDM: Studi Kasus Di PT. Delta Djakarta, Tbk

Yusak Prakoso

Institut Teknologi dan Bisnis Kristen Bukit Pengharapan

E-mail: yusakprakoso@yahoo.com

Article History:

Received: 20 November 2024

Revised: 03 Desember 2024

Accepted: 06 Desember 2024

Keywords: *word Boomerang employee, recruitment process, criteria of boomerang employee, impact of boomerang employee.*

Abstract: *This research was done to examine the implementation of boomerang employees. The phenomenon of boomerang employees has become a prevalent and accepted practice in many organizations, as it is perceived as a strategic advantage. To date, the concept has advantages and disadvantages based on numerous studies conducted to illustrate the implementation of the boomerang employee process. This research employs qualitative descriptive methodology, involving seven key informants: one individual from the field of Human Resource Management, three individuals from the organization who have direct interactions with boomerang employees, and three boomerang employees themselves. The findings of this research indicate that PT. Delta Djakarta employs a boomerang employee procedure as a component of its human resource strategy to address its personnel requirements. The objective of utilizing the boomerang employee framework from the organizational perspective and that of the boomerang employee at PT. Delta Djakarta. This research discusses the requirements that must be fulfilled for boomerang employees, the impact of boomerang employees, and the obstacles experienced by both organizations and the boomerang employees themselves.*

PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, dinamis, dan cenderung sulit diprediksi pada era global saat ini, perusahaan membutuhkan ketersediaan sumber daya manusia yang cakap, terampil berkeahlian, dan responsive terhadap perubahan (Jabani:2015). Schuler dan Jackson (2006:150) mengatakan bahwa ada dua sumber rekrutmen yaitu sumber eksternal yang berasal dari luar organisasi dan sumber internal yang terdiri dari promosi, transfer dan *rehire* (penarikan kembali). Dubie (2006) menjelaskan bahwa diawal tahun 2005, konsep *rehire* menjadi tren pada sejumlah organisasi di Amerika Serikat dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya, hal ini disebabkan adanya peningkatan kebutuhan organisasi akan pekerja yang memiliki keahlian dan kemampuan pada bidang teknologi. Tahun 2015 *workplacetrends.com* dan *the workplace institute* semakin menguatkan trend *rehire* di USA Dimana dari 1800 responden

yang diteliti menyatakan hasil bahwa hampir setengah dari tenaga kerja professional MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) di USA berpendapat jika organisasi sebelumnya telah memiliki kebijakan untuk melakukan rehire pada mantan pekerja, dan 76% berpendapat untuk lebih memperkerjakan boomerang employee daripada waktu sebelumnya. Pernyataan Farrel (2016_ memperkuat bahwa 8% dari 463 perusahaan yang disurvei oleh Society for Human Resource Management Research sudah melakukan program *rehire* (www.nytimes.com). Survey dari LSE Business Review dalam Harris dan Gardner (2017) menyatakan bahwa 40% dari sumber daya manusia yang disurvei bersedia untuk Kembali ke Perusahaan sebelumnya, 85% dari bagian sumber daya manusia Perusahaan yang disurvei telah menerima aplikasi lamaran dari pekerja yang sudah resign sebelumnya, dan 76% perusahaan yang disurvei mengatakan mereka lebih terbuka untuk merekrut kembali karyawan yang telah resign daripada era 5 tahun yang lalu. Pada era saat ini rehire yang dilakukan di USA merupakan sesuatu yang umum, karena kemudahan mengakses informasi terutama informasi sumber daya manusia (forbes, 1 September, 2015). Emanuela (2015) menjelaskan bahwa rehire terbagi menjadi 2 yaitu rehire berdasarkan masa kerja dari pekerjaannya yaitu pekerja yang belum pensiun yang umumnya merupakan pekerja muda (boomerang employee), dan pekerja pension yang umumnya merupakan pekerja tua yang disebut sebagai “*Retire Rehire*”. Beberapa peneliti mengenai konsep rehire terdapat adanya beberapa gap penelitian, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan cenderung berupa studi literatur yang dilakukan di Kawasan AS dan masih minimnya penelitian yang dilakukan di kawasan Indonesia.

Rekrutmen terhadap boomerang employee telah dilakukan oleh sejumlah perusahaan tetapi masih menimbulkan pro dan kontra, sebagaimana disebutkan dalam beberapa penelitian sebelumnya bahwa konsep rekrutmen terhadap boomerang employee merupakan strategi rekrutmen yang cerdas karena dapat mengurangi biaya rekrutmen secara signifikan. Konsep tersebut diperkuat dengan pendapat Sundar dan Hundekar (2013;39) bahwa konsep *boomerang employee* bukan hanya mengurangi biaya pencarian sumber daya manusia baru tapi juga membantu dalam meningkatkan produktifitas dan mengurangi biaya pengorbanan. Hart (2006 :8) yang menyatakan bahwa *boomerang employee* yang *direhire* tergolong sebagai pekerja yang terbaik dan paling bersinar (*the brightest*), dimana mereka telah teruji kemampuannya, kebiasaan kerjanya telah diketahui, dan tidak adanya kendala untuk menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang ada.

Kraimer (2005) beranggapan bahwa 33% para karyawan tetap merasakan bantuan semestara dari *boomerang employee* tersebut sebagai ancaman terhadap keamanan pekerjaan mereka sendiri sehingga proses *rehire* bisa menyebabkan rendahnya tingkat kerjasama antar para karyawan *rehire* dengan karyawan yang sudah ada. Sundar dan Hundekar (2013:147) mengatakan bahwa keputusan dalam proses *rehire* merupakan keputusan yang situasional yang berbeda-beda artinya ada yang harus disesuaikan di masing-masing industry, negara, perusahaan, dan individu. Kumavat (2012) bahkan mengungkapkan jika pekerja yang *direhire* dulunya mempunyai permasalahan dalam hal manajerial, maka peluang bagi pekerja tersebut untuk dapat tetap loyal pada organisasi pun akan sangat kecil. Pro dan kontra mengenai konsep boomerang employee yang ada, pada dasarnya *boomerang employee* memiliki tujuan dan manfaat bagi organisasi maupun para boomerang employee itu sendiri. Dari sisi organisasi, yaitu : (1) Organisasi telah mengetahui sikap kerja dari pekerjaanya (Dubie,2006; Raj dan Hundekar, 2013a); (2) Organisasi mendapatkan pekerja terbaik untuk mengisi kebutuhan yang ada (Hart, 2009); (3) Mengurangi biaya rekrutmen secara signifikan (Kumavat,2012; Raj dan Hundekar,2013b). (4) Membangun kepercayaan dengan pekerja (Kumavat, 2012). Manfaat yang didapatkan dari sisi *boomerang employee*, yaitu : (1) Adanya kemudahan bagi pekerja yang *direhire* untuk

beradaptasi secara positif pada lingkungan organisasi terdahulu. (Dubie, 2006; Raj dan Hundekar, 2013); (2) Memenuhi kebutuhan finansial (Templer et al, 2010); (3) Memenuhi kepuasan diri untuk bekerja (Templer et al, 2010).

Wisenberg (2018) menyatakan syarat utama kesuksesan pelaksanaan *boomerang employee* adalah penentuan standart yang jelas mengenai kriteria rekrutmen dan evaluasi masa lalu *boomerang employee* yang pernah bekerja di organisasi/perusahaan tersebut sehingga ada pengkategorian bagi mantan pekerja yang layak dan tidak layak untuk di rehire. Raj dan Hundekar (2013) memperkuat bahwa pengkategorian tersebut harus jelas dan terukur sehingga organisasi/perusahaan harus mengembangkan peraturan dan panduan pelaksanaan yang jelas mengenai proses *rehire*. Menurut Kumavat (2012) mengatakan loyalitas *boomerang employee* yang patut dianalisa lebih mendalam karena *boomerang employee* biasanya memiliki masalah manajerial yang menyebabkan ketidakloyalan terhadap organisasi tersebut. Raj dan Hundekar (2013) menyatakan bahwa permasalahan lain yang dapat timbul dari proses *rehire* adalah dampak yang ditimbulkan dari datangnya *boomerang employee* tersebut pada lingkungan kerja dan kinerja organisasi sehingga organisasi harus mempersiapkan penerapan aturan hukum yang jelas.

Penelitian terkait rekrutmen boomerang employee ini dilakukukan dengan studi kasus di PT. Delta Djakarta. PT. Delta Djakarta Tbk bergerak dalam bidang pembuatan dan distribusi bir pilsener dan stout beer di bawah merek dagang "Anker", "Carlsberg", "San Miguel", "San Mig Light" dan "Kuda Putih". Beberapa produk Perusahaan dan merek label pribadi lainnya diekspor ke negara lain. Perusahaan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1933. Perusahaan ini adalah anggota San Miguel Corporation (SMC), Filipina. Keterbatasan SDM dengan *skill* yang diperlukan menuntut organisasi melakukan *rehire* terhadap pekerja muda yang sudah keluar dari perusahaan. Program rekrutmen *boomerang employee* yang dilakukan di PT. Delta Djakarta memiliki kelebihan dan kelemahan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini membahas mengenai boomerang employee sebagai model alternatif rekrutmen sumber daya manusia (studi kasus di pt. delta djakarta, tbk). Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apa tujuan dan manfaat menggunakan *boomerang employee* dari sisi organisasi dan *boomerang employee* itu sendiri?; Bagaimana proses rekrutmen *boomerang employee* yang dilakukan oleh organisasi?; Apa kriteria *boomerang employee* yang dilakukan oleh organisasi?; Apa dampak untuk organisasi dan pekerja didalamnya ketika menggunakan *boomerang employee*?; Apa kendala yang dihadapi ketika menggunakan *boomerang employee* dilihat dari sisi organisasi dan *boomerang employee* itu sendiri?

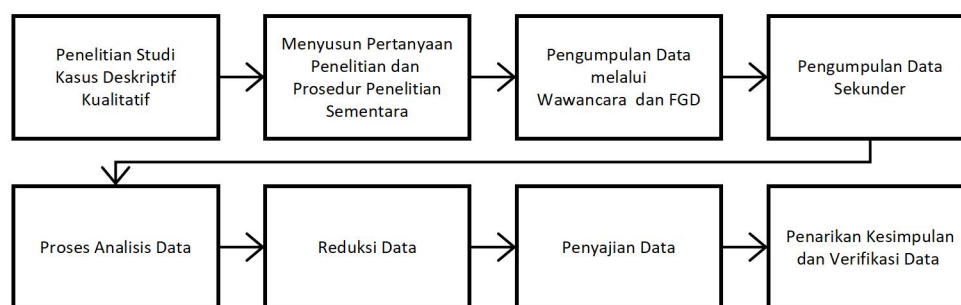
LANDASAN TEORI

Teori yang digunakan dalam penulisan ini antara lain Chinnuswamy (2018) bahwa era "Lifetime Job" Sudah selesai dimana para generasi milenial lebih tertarik akan adanya pergerakan karir dan pertumbuhan sehingga dengan *boomerang employee* hal itu wajar untuk dilakukan oleh para karyawan. Kumavat (2012) yang mengatakan bahwa beberapa perusahaan mengelola jaringan aluminya dengan baik sehingga akan mendapatkan *boomerang employee* yang terbaik pula. Raj dan Sundekar (2013) yang mengatakan bahwa ketika organisasi akan melakukan rekrutmen terhadap *boomerang employee* seharusnya organisasi tersebut membuat kebijakan dan aturan yang jelas mengenai hal tersebut. Raj dan Hundekar (2013); Kumavat (2012); dan Hart (2009) yang menyatakan bahwa organisasi akan mendapatkan pekerja yang memiliki pengalaman, kebijaksanaan dan kedewasaan yang sesuai dengan kebutuhan kerja. Kumavat (2012) bahwa dengan *boomerang employee* akan mengurangi biaya rekrutmen dan training. Selain itu dengan menggunakan *Boomerang employee*. Raj dan Sundekar (2013), Apy

dan Ryckman (2014), Bahl (2018) mengutarakan beberapa kriteria yang seharusnya disyaratkan untuk menggunakan *boomerang employee*. Kraimer (2005) yang menyatakan bahwa 33% dari karyawan tetap merasakan bantuan dari *boomerang employee* sebagai ancaman dari terhadap keamanan pekerjaan mereka sendiri. Hundekar (2013) yang mengatakan salah satu kunci sukses program boomerang employee adalah kemauan dari boomerang employee itu sendiri dalam mengadaptasi lingkungannya kembali dan kemauan untuk berbaur dengan semua tim yang berkepetingan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yaang digunakan merupakan penelitian studi kasus yang bersifat deskriptif kualitatif. Menurut Creswell (2009:4), metode kualitatif adalah suatu proses untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari perilaku individu atau kelompok, serta menggambarkan masalah sosial atau isu kemanusiaan. Proses penelitian ini melibatkan penyusunan pertanyaan penelitian dan prosedur yang bersifat sementara, pengumpulan data dari partisipan, analisis data secara induktif, pengorganisasian data menjadi tema-tema, dan akhirnya memberikan interpretasi terhadap makna dari data yang diperoleh. Objek penelitian dan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Delta Djakarta. Informan kunci dari penelitian ini didasarkan menjadi dua kategori, yaitu sisi organisasi dan pekerja.



Gambar 1. Alur Penelitian

Pada sisi organisasi, pihak yang menjadi informan kunci yaitu manajemen MSDM sebanyak 1 (satu) orang dan 3 (tiga) orang dari sisi pekerja didalam divisi yang ditempatkan *boomerang employee*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan proses wawancara dan *Forum Group Discussion (FGD)* yang dilakukan secara langsung di kantor pusat PT. Delta Djakarta yang berada di Bekasi. Proses wawancara dilakukan dengan melibatkan Head of Human Capitas Manageement dan FGD dilakukan dengan membagi 2 group yaitu group *Boomerang employee* dan group karyawan divisi tempat *boomerang employee* sebagai data primer. Data juga dikumpulkan melalui kajian terhadap sumber informasi lainnya, seperti data yang terdapat di website organisasi dan dokumen resmi yang diperoleh sebagai data sekunder. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis data yang dilakukan secara bersamaan dengan pengumpulan data di lapangan, dan juga setelah proses pengumpulan data selesai. Analisis ini mengikuti model Miles dan Huberman, yaitu analisis yang dilakukan selama pengumpulan data dan setelah data terkumpul pada periode tertentu. Selama wawancara dan FGD, jawaban dari narasumber akan dianalisis untuk memastikan data yang kredibel, yang meliputi tahapan: (1) Reduksi Data, (2) Penyajian Data, (3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekrutmen boomerang employee bagi organisasi PT. Delta Djakarta dipandang sebagai salah satu strategi untuk memenuhi kebutuhan SDM yang dianggap sebagai strategi cerdas dan

wajar untuk dilakukan di era yang serba digital. Chinnuswamy (2018) menyatakan bahwa era “Lifetime Job” sudah selesai dimana para generasi milenial lebih tertarik akan adanya pergerakan karir dan pertumbuhan sehingga dengan *boomerang employee* hal itu wajar untuk dilakukan oleh para karyawan. Adanya pengelolaan alumni yang terdata dalam buku alumni menunjukkan bahwa PT Delta Jakarta sudah sangat memperhatikan hal ini dan menjaga hubungan dengan semua alumninya dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Kumavat (2012) bahwa beberapa perusahaan mengelola jaringan aluminya dengan baik sehingga akan mendapatkan *boomerang employee* yang terbaik pula. Selain pengelolaan data alumni, manajemen PT Delta Jakarta telah melakukan proses rekrutmen *boomerang employee* dengan baik yang dibuktikan dengan aturan dan kebijakan yang jelas yang tertulis dalam buku peraturan perusahaan internal HRD PT. Delta Jakarta. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Raj dan Sundekar (2013) bahwa ketika organisasi akan melakukan rekrutmen terhadap *boomerang employee* seharusnya organisasi tersebut membuat kebijakan dan aturan yang jelas mengenai hal tersebut.

Tujuan dan manfaat Organisasi melakukan rekrutmen terhadap *boomerang employee* Rekrutmen *boomerang employee* sebenarnya dipandang sebagai salah satu strategi untuk memenuhi kebutuhan SDM, hal ini menurut HRD PT Delta Jakarta pemenuhan SDM dilakukan dengan berbagai cara yaitu rekrutmen melalui partisipasi *jobfair* dan program MT (managemen trainee), rekrutmen di area yang membutuhkan, rekrutmen berdasarkan data alumni PT Delta Jakarta yang termasuk data *boomerang employee*, rekrutmen dilakukan di pabrik sebagai permintaan kebutuhan pabrik yang didasarkan aplikasi lamaran yang masuk. Pengelolaan data alumni terlihat bahwa *boomerang employee* sudah dimasukkan dalam strategi pemenuhan SDM. Data alumni ini dikelola dengan baik dan dirangking berdasarkan penilaian kinerja untuk bisa digunakan kembali dalam memenuhi kebutuhan SDM. Tujuan dari menggunakan *boomerang employee* dilihat dari organisasi PT.Delta Jakarta sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Raj dan Hundekar (2013); Kumavat (2012); dan Hart (2009) yang menyatakan bahwa, organisasi akan mendapatkan pekerja yang memiliki pengalaman, kebijaksanaan dan kedewasaan yang sesuai dengan kebutuhan kerja. Sedangkan manfaat penggunaan *boomerang employee* dilihat dari sisi organisasi PT.Delta Jakarta sesuai dengan pendapat Hart (2009) yang menyatakan dengan *boomerang employee* maka organisasi akan mendapatkan karyawan yang terbaik. Manfaat lain yang didapat oleh PT.Delta Jakarta sesuai dengan yang dikatakan Kumavat (2012) bahwa dengan *boomerang employee* akan mengurangi biaya rekrutmen dan training. Selain itu dengan menggunakan *Boomerang employee*, PT.Delta Jakarta akan mendapatkan proses rekrutmen yang lebih cepat dan efisien seperti yang diutarakan oleh Radha (2018), Apy dan Rycman (2014) dan Raj dan Hundekar (2013).

Tabel 1. Tujuan dan manfaat *Boomerang employee* Bagi Organisasi

Pertanyaan Wawancara	Narasumber HRD
Tujuan	Untuk memenuhi kebutuhan SDM yang terbaik dengan cara yang tepat yang dikelola melalui buku alumni
Manfaat	1. Mengurangi biaya rekrutmen dan training
	2. Proses rekrutmen menjadi lebih cepat dan efisien

Sumber: Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada narasumber dari bidang SDM (Sumber Daya Manusia) di PT.Delta Jakarta Tbk, 2019.

Selain itu tujuan dan manfaat dari rekrutmen *boomerang employee* dari sisi *boomerang*

employee sendiri antara lain ketika narasumber menyatakan bahwa tujuan dengan menjadi boomerang employee mereka akan mendapatkan pekerjaan dan kompensasi yang lebih baik. Pernyataan ini sesuai dengan dengan Raj dan Hundekar (2013) yang mengatakan dengan *boomerang employee* sangat membantu harapan dari organisasi sehingga harapan yang sebelumnya belum bisa terpenuhi oleh karyawan bisa disesuaikan kembali.

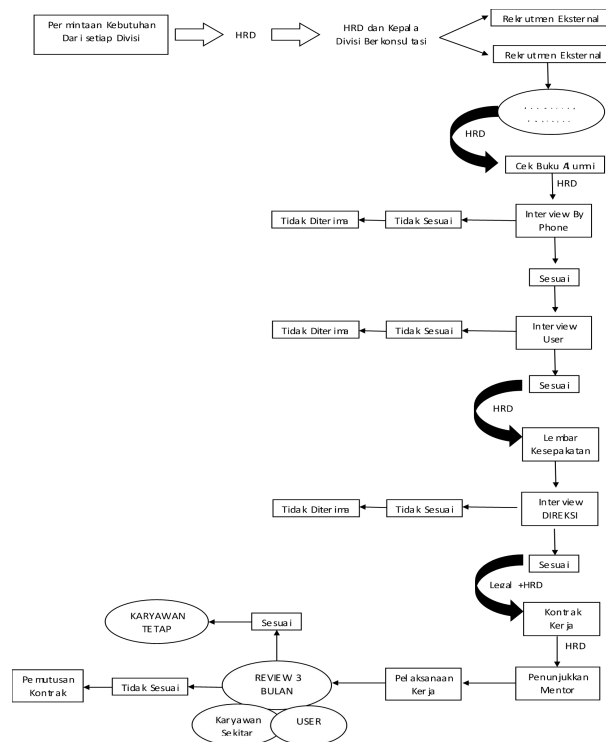
Tabel 2. Tujuan dan Manfaat *Boomerang employee* bagi *boomerang employee* itu sendiri

Pertanyaan Wawancara	Narasumber BO1	Narasumber BO2	Narasumber BO3
Tujuan	Mengaplikasikan ilmu yang sudah didapat dari studi lanjut S2	Untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik	Untuk mendapatkan zona Nyaman yang diinginkan selama ini
Manfaat	1. Memunculkan <i>sense of belonging</i> kepada PT.Delta Jakarta	1. Memunculkan <i>sense of belonging</i> kepada PT.Delta Jakarta	Kemudahan untuk beradaptasi pada budaya PT.Delta Jakarta
	2. Memperkuat rasa ikatan sesama alumni "PT.Delta Jakarta	2. Terpenuhinya <i>ekspektasi finansial</i> yang sebelumnya belum terpenuhi	

Sumber : Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada ketiga narasumber boomerang employee yang sudah dipekerjakan kembali di PT.Delta Jakarta, 2019.

Dan dilihat dari manfaat dari *boomerang employee*, karyawan tersebut akan memiliki hubungan dengan para alumni lain yang lebih erat seperti yang diutarakan oleh Raj dan Hundekar (2013), selain itu manfaat lain dari *boomerang employee* adalah kebutuhan finansial sesuai dengan ekspektasi sama seperti yang diutarakan oleh Templer et all (2010), dan kemudahan beradaptasi terhadap budaya organisasi yang diutarakan oleh Dubie (2006) menjadi manfaat yang didapatkan para *boomerang employee* di PT.Delta Jakarta.

Proses Rekrutmen *Boomerang employee* di PT Delta Jakarta, Tbk. PT Delta Jakarta telah menghasilkan 21 boomerang employee yang ditempatkan pada divisi sales dan marketing, sedangkan 1 orang berada di divisi finance.



Gambar 2. Skema Alur Rekrutmen Boomerang Employee di PT.Delta Jakarta.

Sumber : Disusun Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Narasumber di PT.Delta Jakarta

Proses rekrutmen boomerang employee dilakukan dengan permintaan kebutuhan SDM dari masing-masing divisi yang dilakukan setiap bulan. Divisi terbanyak yang mengajukan permintaan adalah divisi sales dan marketing. Hasil wawancara dengan narasumber (HRD) menyebutkan bahwa divisi sales dan marketing sangat cocok menggunakan proses rekrutmen boomerang employee karena melihat track record achievement sebelumnya. Tahap selanjutnya setelah data kebutuhan diterima adalah akan dilakukan oleh pihak SDM penentuan pemenuhan kebutuhan SDM dilakukan melalui pencarian pihak eksternal atau melalui boomerang employee dengan konsultasi dengan pihak divisi yang berkepentingan. Selanjutnya Tim HRD akan menentukan beberapa kandidat dan diberikan data hasil penentuan kepada kepala divisi untuk dipilih dan selanjutnya dilakukan proses interview kepada kandidat yang sudah terpilih. Proses interview dilakukan oleh tim HRD untuk mencocokkan profil dan kriteria yang disesuaikan dengan standart boomerang employee di PT Delta Jakarta, dan jika sesuai dilakukan interview user. Tahap interview user akan menggali lebih dalam mengenai latar belakang profil, alasan keluar, dan hal-hal apa yang akan memotivasi calon boomerang employee kembali bekerja di PT Delta Jakarta dan membuat kesepakatan dengan boomerang employee. Selanjutnya dari kesepakatan tersebut di teruskan kepada tim HRD, dan Tim HRD meneruskan kepada direksi sebagai penentu utama diterima atau tidaknya kandidat boomerang employee. Pada tahap terakhir ini adalah interview dengan direksi, dimana pada tahap ini lembar kesepakatan antara user dan boomerang employee akan dicatat secara lebih rapi ke direksi dan direksi akan melakukan penawaran final yang akan dituangkan didalam kontrak kerja yang akan dibuat oleh tim legal dan HRD. Selanjutnya HRD akan menunjuk mentoring user untuk boomerang employee tersebut dalam melakukan pekerjaannya dan melakukan review 3 bulan terhadap kinerja boomerang employee tersebut dimana review tersebut juga salah satunya pendapat dari karyawan sekitar di divisi yang sama untuk mengetahui kinerja sesungguhnya boomerang employee tersebut. Semua

hal yang disebutkan diatas selama ini sudah terangkum didalam buku peraturan perusahaan internal HRD PT.Delta Jakarta. Proses rekrutmen boomerang employee di PT Delta Jakarta telah dilaksanakan dengan alur pelaksanaan yang jelas, adanya kebijakan dan aturan yang jelas. Adanya alur dan dasar hukum internal perusahaan yang jelas ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Raj dan Sundekar (2013) yang menyatakan bahwa ketika organisasi akan melakukan rekrutmen terhadap *boomerang employee* seharusnya organisasi tersebut membuat kebijakan dan aturan yang jelas mengenai hal tersebut. Selain itu kriteria yang jelas sebagai syarat boomerang employee sebagaimana telah dicantumkan dalam buku peraturan perusahaan internal HRD telah sesuai dengan pendapat yang telah diutarakan oleh Raj dan Sundekar (2013), Apy dan Ryckman (2014), Bahl (2018) yang sama-sama mengutarakan beberapa hal yang seharusnya disyaratkan untuk menggunakan *boomerang employee*. Menurut Hart (2009) dan Wisenberg (2018) mengemukakan bahwa harus ada batasan frekuensi boomerang employee dapat dipanggil kembali. Terkait hal ini tidak terlihat dalam kebijakan PT.Delta Jakarta dan kriteria yang disyaratkan.

Kriteria *Boomerang employee* di PT Delta Jakarta Kriteria *Boomerang employee* menjadi sangat penting dalam melakukan tahapan rekrutmen di PT Delta Jakarta. Ada 8 kriteria yang terdiri dari (1) Proses keluar sebelumnya sesuai dengan prosedur dari PT.Delta Jakarta, (2) usia masih produktif sesuai PT.Delta Jakarta inginkan yaitu dibawah 40 tahun, (3)Masa kerja selama di PT.Delta Jakarta lebih dari 2 tahun sebelum akhirnya memutuskan keluar, (4) Lama waktu bekerja di tempat baru tidak lebih dari 5 tahun, (5) mengikuti proses rekrutmen boomerang employee secara sukarela dan tanpa paksaan dari pihak manapun, (6) Karyawan yang bersangkutan tidak pernah terlibat kasus yang merugikan karyawan lain selama di PT.Delta Jakarta, (7) Karyawan tidak pernah terlibat kasus hukum di dalam dan diluar pekerjaan, (8) Selama di PT.Delta Jakarta memiliki kinerja yang cukup baik. Ketiga narasumber yang merupakan boomerang employee telah memenuhi kriteria calon boomerang employee yang terangkum dalam table 4.3 (terlampir).

Dampak Penggunaan *Boomerang employee* di PT Delta Jakarta Dampak *boomerang employee* yang ada di PT.Delta Jakarta dalam pelaksanaannya akan terbagi menjadi dua bagian, yaitu sisi organisasi dan Karyawan yang bersangkutan langsung dengan *boomerang employee*. Penjelasan dampak boomerang employee terangkum dalam Tabel 3 yang bersumber dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan narasumber HRD dan karyawan yang bersangkutan langsung dengan Boomerang employee di PT.Delta Jakarta, 2019.

Tabel 3. Dampak Menggunakan *Boomerang employee*

Sudut Pandang	Dampak Menggunakan <i>Boomerang Employee</i>	
	Dampak Positif	Dampak Negatif
Narasumber HRD	Memberikan dampak positif pada ikatan alumni PT.Delta Jakarta	Kecemburuan dari karyawan berusia lebih dari 45 tahun
Narasumber EM1	Sangat membantu dan memberikan teladan sehingga kinerja tim menjadi lebih baik	
Narasumber EM2		
Narasumber EM3	Tidak ada pengaruh yang signifikan tapi kemampuan beradaptasi <i>boomerang employee</i> lebih cepat	Kecemburuan dari karyawan berusia lebih dari 45 tahun

Sumber : Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada narasumber HRD, dan karyawan yang bersangkutan langsung dengan Boomerang employee di PT.Delta Jakarta, 2019

Dampak dari menggunakan *boomerang employee* PT.Delta Djakarta yang menyatakan bahwa ada beberapa dampak positif yang didapatkan oleh PT.Delta Jakarta diantaranya (1) dampak positif pada ikatan alumni, (2) kinerja tim menjadi lebih baik. Dampak yang terjadi menunjukkan hal yang sama seperti yang diutarakan oleh Sharma (2018) dan Muraliamonohari (2011) bahwa ketepatan penempatan *boomerang employee* dengan kebijakan yang tepat maka akan memberikan pengaruh positif bagi karyawan sekitarnya. Terbukti dari 21 *boomerang employee* telah mendapat respon positif yang tersebar 20 orang di divisi sales dan marketing dan 1 orang di divisi finance. Dalam hal ini menunjukkan bahwa divisi sales dan marketing sangat cocok apabila diterapkan rekrutmen *boomerang employee*. Adapun dampak negatif dari *boomerang employee* dimana ada kecemburuan sosial dari karyawan lain. Dampak negative yang muncul memperkuat pernyataan Kraimer (2005) yang menyatakan bahwa 33% dari karyawan tetap merasakan bantuan dari *boomerang employee* sebagai ancaman dari terhadap keamanan pekerjaan mereka sendiri. Hal ini terlihat di PT.Delta Djakarta ketika satu orang *boomerang employee* ditempatkan di divisi finance yang mendapat respon negatif dari beberapa karyawan lain.

Kendala yang dihadapi PT Delta Djakarta ketika merekrut *Boomerang employee*. Kendala yang dihadapi ketika pelaksanaa rekrutment *boomerang employee* pada PT. Delta Djakarta terbagi dalam 2 bagian yaitu sisi organisasi dan sisi *boomerang employee* itu sendiri.

Tabel 4. Kendala dari menggunakan *Boomerang employee*

Sudut Pandang	Kendala Menggunakan <i>Boomerang employee</i>	Cara Mengatasi Kendala
Narasumber HRD	1. Kecemburuan dari karyawan berusia lebih dari 45 tahun	1. Melakukan sosialisasi ke semua tim di divisi untuk memberikan waktu kepada <i>boomerang employee</i> membuktikan kinerjanya 2. Memberikan ruang kepala divisi untuk berfikir obyektif tentang kinerja <i>Boomerang employee</i> tersebut
	2.Lemahnya pengetahuan kepala divisi mengenai prosedur rekrutmen <i>Boomerang employee</i> .	Melakukan sosialisasi ke semua kepala divisi mengenai prosedur <i>boomerang employee</i> secara terus menerus
Narasumber BO1	Sistem dan prosedur yang banyak berubah	kemauan untuk mau belajar dan menyesuaikan diri dengan cepat
Narasumber BO2	Pandangan negatif dari karyawan 1 tim	Pembuktian lewat kinerja yang baik
Narasumber BO3		1. Pembuktian lewat kinerja yang baik dan kemampuan adaptasi yang cepat. 2. Kemauan untuk terus berbaur dengan tim

Sumber : Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada narasumber HRD, dan *Boomerang employee* di PT.Delta Djakarta, 2019.

Kendala yang dihadapi oleh PT Delta Djakarta dan *boomerang employee* sebagaimana telah terangkum dalam Tabel 4. Menunjukkan bahwa hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Kumavat (2012), Muralimanohari (2011), dan Raj dan Hundekar (2013), Sharma (2018) yang pada dasarnya menyatakan kendala itu terjadi ketika ada ketidakjelasan aturan dan komunikasi

yang buruk antar pihak. Kendala- kendala yang muncul pada pelaksanaan rekrutmen boomerang employee telah terakomodir dengan adanya kebijakan dan peraturan yang jelas yang termuat dalam buku peraturan perusahaan internal HRD. Kunci keberhasilan proses rekrutmen boomerang employee juga terletak pada kemampuan kerja dan kemauan boomerang employee untuk selalu mau berbaur dengan semua tim. Hal ini senada dengan yang diutarakan oleh Raj dan Hundekar (2013) bahwa kemauan dari boomerang employee itu sendiri dalam mengadaptasi lingkungannya kembali dan kemauan untuk berbaur dengan semua tim yang berkepetingan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, penggunaan boomerang employee memiliki tujuan dan manfaat yang signifikan baik dari sisi organisasi maupun karyawan. Dari sisi organisasi, boomerang employee bertujuan untuk memenuhi kebutuhan SDM terbaik dengan cara yang tepat, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mempercepat proses rekrutmen. Sementara itu, dari sisi boomerang employee, tujuan utamanya adalah memperoleh pekerjaan dengan kompensasi yang lebih baik, serta manfaat seperti meningkatnya rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat ikatan alumni, dan terpenuhinya ekspektasi finansial. Terdapat 8 kriteria yang harus dipenuhi calon boomerang employee, di antaranya keluar sesuai prosedur, usia produktif, masa kerja lebih dari 2 tahun di perusahaan sebelumnya, serta memiliki jejak kinerja yang baik. Proses rekrutmen boomerang employee diorganisasi dilakukan dengan kebijakan yang jelas, didukung oleh database alumni yang memuat kinerja calon boomerang employee, serta tahapan rekrutmen yang terukur. Dampak positifnya termasuk memperkuat ikatan alumni dan meningkatkan kinerja tim, meskipun terdapat dampak negatif berupa kecemburuan dari karyawan yang lebih tua. Kendala yang dihadapi dalam rekrutmen ini meliputi kecemburuan dari karyawan berusia lebih dari 45 tahun, kurangnya pengetahuan kepala divisi mengenai prosedur rekrutmen boomerang employee, serta perubahan sistem dan prosedur yang dihadapi boomerang employee. Namun, kendala-kendala tersebut dapat diatasi dengan adanya peraturan yang jelas, hubungan baik dengan semua pihak, serta kemauan boomerang employee untuk berbaur dengan tim, yang menjadi kunci keberhasilan proses rekrutmen ini.

DAFTAR REFERENSI

- Apy, A.F., dan Ryckman, J. 2014. Boomerang Hiring: Would You *Rehire* Past Employee. *Employment Relations Today*. Vol 41 (3). Pp. 13-19.
- Chinnuswamy, Yamini. 2018. What to do when a former worker comes knocking upon your door once again. Diunduh pada tanggal 2 Januari 2018. <http://hrmasia.com/hrm-five-rehiring-boomerang-employees/>
- Creswell (2009:4) Creswell, John W. 2009. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dubie (2006) : Dubie, D. 2006. *Boomerang employees are back*. *Network World*. 3 Januari. Vol 23 (4). Pp.49.
- Emanuela, Daniela. 2015. Youth (Re) Employment Probability in Romania. *Procedia Economic and Finance*. November. Vol 22. P 148-153.
- forbes, 1 September, 2015: Forbes, 2015. Diakses pada tanggal 1 Februari 2018, <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/09/01/candidates-are-now-competing-against-boomerang-employees-for-job/#491a7c8561f2>.

- Harris, Brad, Gardner, Richard. 2017. *Boomerang employees: Should you welcome them back*. LSE Business review. Diunduh pada tanggal 3 Januari 2018, <http://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2017/07/12/boomerang-employees-Should-you-welcome-them-back/>
- Hart, (2009) : Hart, K.A. 2009. Boomerang Recruitment : Bridging The Gap. *Journal For Health Care Leaders*, Vol 27 (1). Pp.56-63.
- Jabani (2015) : Jabani, Muzayyanah. 2015. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi, *Jurnal muamalah : Volume V*, No 1 Juni 2015.
- Kraimer (2005) : M.L., Kraimer, S.J. Wayne, R.C. Liden, dan R.T.Sparrowe. 2005. "The Role of Job Security in Understanding the Relationship between Employees' Perception of Temporary Workers and Employees Performance". *Journal Of Applied Psychology* 90 hal 389-398.
- Kumavat (2012) : Kumavat, Pradipbhai. 2012. Boomerang Of Employees : "The Strategic way of filling the Organizational Talent Gap. *International journal of Management and Social Science Research (UMSSR) : Volume 1*, No.2, November 2012.
- Sundar Raj, Vijayanagar, Hundekar. 2013. Industry Trends In re-Employment. *International journal of Social Science & Interdisipliner research : Volume 2(6)*, 147-151, Juni 2013.
- Muralimanohari. 2011. *Boomerang employees*. Studymode.com. Diunduh pada tanggal 5 Juni 2018. <http://studymode.com/boomerang-employees/2011/03/21>.
- R, Radha. 2018. "*Boomerang employees*". *IJEMR:Vol 8 Issue 06-Online ISSN2249-2585*.Juni 2018.
- Sundar Raj, Vijayanagar, Hundekar. 2013. Developing a successful Rehiring Model. *International Research journal of social science : Volume 2(6)*, 39-42, Juni 2013.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. 2006. *Human Resource Management, International Perspective*, Mason: Thomson South-Western.
- Sharma, Neha. 2018. Role Of corporate Communication in Boomerang. *European journal Of Economics and budiness studies*.Vol 4, Issue 1. January-April 2018.
- Sundar dan Hundekar (2013;39) : Sundar Raj, Vijayanagar, Hundekar. 2013. Developing a successful Rehiring Model. *International Research journal of social science : Volume 2(6)*, 39-42, Juni 2013.
- Templer et al, (2010) : Templer, A. Armstrong-Stassen, M.dan Cattaeo, J. 2010. Antecedents Of Older Worker's Motives for continuing to workk. *Career Development International*. Vol 15 (5). Pp 479-500.
- Wisenberg (2018) : Wisenberg, Dinah B. 2018. Catching a Boomerang ? Pros and Cons of rehiring Formers Employees.*Society For Human Resource Management*. Diunduh pada tanggal 3 Januari 2018. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/pros-cons-rehiring-former-employees-boomerangs.aspx>www.nytimes.com) :
- Farrel, Christopher. 2016. Boomerang Boom : More Firm Tapping The skills of the Recently Retired. Diunduh Pada Tanggal 2 Januari 2018, <https://www.nytimes.com/2016/12/16/business/retirement/boomerang-boom-more-firms-tapping-the-skills-of-the-recently-retired.html>
-