

Overqualification dan Unrealistic Job Requirements: Analisis Lowongan Kerja Online di Kota Medan melalui Teori Manajemen SDM

Overqualification dan Unrealistic Job Requirements: Analisis Lowongan Kerja Online melalui Teori Manajemen SDM

Yuni Syahputri & Ida Royani

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 17 September 2025; Direview: 11 Oktober 2025; Disetujui: 14 Oktober 2025

*Corresponding Email: yunisyahtputri@staff.uma.ac.id

Abstrak

Perkembangan digitalisasi rekrutmen telah memudahkan akses pencari kerja, namun sekaligus memunculkan persoalan serius berupa persyaratan kerja yang tidak realistis. Fenomena ini merujuk pada kondisi ketika perusahaan mencantumkan kualifikasi berlebihan atau tidak relevan dengan jabatan, seperti pengalaman kerja untuk posisi entry-level, syarat keterampilan lintas bidang, hingga inflasi kualifikasi akademik. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi bentuk-bentuk unrealistic job requirements dalam iklan lowongan kerja online serta menganalisis implikasinya terhadap teori dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif digunakan, dengan menganalisis tiga lowongan dari sektor teknologi, penjualan, dan keuangan. Analisis berfokus pada bagian persyaratan kerja menggunakan kerangka teori job analysis, competency-based recruitment, dan person-job fit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lowongan kerja sering memuat beban lintas fungsi, daftar keterampilan yang terlalu luas, kontradiksi antara target kandidat dan tuntutan kerja, hingga diskriminasi berbasis gender dan usia. Kondisi ini menimbulkan role conflict, role overload, serta risiko mismatch yang berujung pada rendahnya kepuasan kerja, tingginya turnover, dan menurunnya efektivitas rekrutmen. Simpulan penelitian menegaskan urgensi penerapan analisis jabatan yang obyektif, perekrutan berbasis kompetensi, serta prinsip keadilan prosedural agar rekrutmen digital kembali berfungsi sebagai mekanisme seleksi yang adil, efektif, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Lowongan Kerja Online; Persyaratan Kerja Tidak Realistis; Manajemen SDM

Abstract

The development of digital recruitment has made it easier for job seekers to access, but at the same time, it has raised serious problems in the form of unrealistic work requirements. This phenomenon refers to conditions where companies list qualifications that are excessive or irrelevant to the position, such as requiring work experience for entry-level positions, imposing cross-field skill requirements, and inflating academic qualifications. This study aims to identify the forms of unrealistic job requirements in online job advertisements and analyze their implications for the theory and practice of human resource management (HR). A qualitative approach with an exploratory case study method was used to analyze three vacancies from the technology, sales, and finance sectors. The analysis focuses on the job requirements section using the theoretical framework of job analysis, competency-based recruitment, and person-job fit. The results of the study show that job vacancies often contain cross-functional loads, too broad a list of skills, contradictions between candidate targets and job demands, and discrimination based on gender and age. This condition causes role conflicts, role overload, and the risk of mismatch, which leads to low job satisfaction, high turnover, and decreased recruitment effectiveness. The conclusion of the study emphasizes the urgency of implementing objective position analysis, competency-based recruitment, and the principle of procedural fairness so that digital recruitment can again function as a fair, effective, and sustainable selection mechanism.

Keywords: Online Work Advertising; Unrealistic Work Requirements; HR Management

How to Cite: Syahputri, Y. & Royani, I., (2025). Overqualification dan Unrealistic Job Requirements: Analisis Lowongan Kerja Online di Kota Medan melalui Teori Manajemen SDM. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (2): 733-745.



PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam proses rekrutmen tenaga kerja. Jika dahulu informasi lowongan kerja hanya tersedia melalui media cetak, agen tenaga kerja, atau jejaring informal, saat ini hampir seluruh proses pencarian kerja dilakukan secara daring melalui berbagai platform seperti LinkedIn, Jobstreet, Kalibrr, Glints, hingga media sosial (Dewi & Nursiyono, 2023; Febiola dkk., 2023). Digitalisasi ini membuka akses yang lebih luas bagi pencari kerja dan mempercepat proses seleksi bagi perusahaan. Namun, kemajuan ini juga memunculkan persoalan baru yang belum banyak disoroti secara kritis, yakni semakin maraknya iklan lowongan kerja dengan persyaratan yang tidak realistis (*unrealistic job requirements*) (Lombrana, 2021; Ullman, 1973; Wanous, 1973).

Persyaratan kerja yang tidak realistis merujuk pada kondisi ketika suatu posisi pekerjaan mencantumkan kualifikasi yang terlalu tinggi atau tidak relevan dibandingkan dengan tanggung jawab aktual pekerjaan tersebut (Jafar dkk., 2025). Fenomena ini antara lain dapat berupa permintaan pengalaman kerja tiga hingga lima tahun untuk posisi *entry level*, keharusan menguasai berbagai keterampilan lintas bidang, atau syarat pendidikan yang melebihi kebutuhan jabatan. Situasi ini menciptakan hambatan struktural bagi pencari kerja, terutama lulusan baru dan individu dengan keterbatasan akses terhadap pelatihan dan sertifikasi tambahan. Ketika syarat yang diajukan jauh melampaui konteks pekerjaan, maka proses rekrutmen tidak lagi menjadi alat seleksi fungsional, melainkan alat eksklusi yang menyingkirkan sebagian besar pelamar potensial.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), penyusunan persyaratan kerja seharusnya didasarkan pada hasil analisis jabatan (*job analysis*) yang obyektif (Arifin, 2019). Teori HRM klasik dan kontemporer menekankan pentingnya *competency-based recruitment*, di mana persyaratan disesuaikan dengan kompetensi esensial yang benar-benar dibutuhkan (Septiadi & Ramdani, 2024). Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan menyusun deskripsi kerja dan persyaratan rekrutmen tanpa dasar analisis yang sistematis. Akibatnya, lowongan kerja online sering kali mencerminkan ekspektasi ideal yang tidak sesuai dengan realitas pasar tenaga kerja. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada pencari kerja, tetapi juga pada organisasi yang kesulitan memperoleh talenta yang sesuai dan menanggung biaya rekrutmen yang tinggi karena seleksi yang terlalu ketat.

Realitas ini semakin mengkhawatirkan ketika dikaitkan dengan kondisi pasar kerja Indonesia yang mengalami lonjakan pengangguran terdidik dan mismatch kompetensi. Banyak lulusan perguruan tinggi yang tidak dapat masuk ke dunia kerja formal karena persyaratan yang tidak proporsional (Dilly & Papuling, 2021). Permintaan akan pengalaman kerja dalam lowongan entry-level menjadi ironi tersendiri bagi para lulusan baru. Ketika pengalaman dijadikan syarat utama untuk masuk kerja, maka ruang belajar dalam dunia kerja menjadi tertutup sejak awal. Fenomena ini menciptakan keresahan sosial, terutama di kalangan generasi muda yang mengalami ketimpangan antara pendidikan tinggi yang mereka tempuh dan peluang kerja yang tersedia.

Beberapa penelitian telah menyoroti problem ini dengan pendekatan empirik. Azzahra dkk. (2024a), dalam artikelnya berjudul *The Impact of High Job Qualification Standards on Unemployment Rates Among Fresh Graduates in Indonesia*, menunjukkan bahwa 47% lulusan baru gagal memenuhi syarat lowongan kerja karena ketidaksesuaian antara kualifikasi yang dituntut dan pengalaman yang dimiliki. Hal ini menyebabkan tingginya tingkat pengangguran di kalangan terdidik. Penelitian ini memperkuat argumen bahwa persyaratan kerja yang terlalu tinggi menjadi faktor eksklusi yang signifikan.

Dalam studi lain, Khoiruddin dkk. (2024) melalui artikel *Exploring Determinants of Education Job Mismatch Among Educated Workers in Indonesia* menemukan bahwa mismatch pendidikan dan pekerjaan sering kali diperparah oleh standar rekrutmen yang tidak disesuaikan dengan struktur demografis dan kompetensi tenaga kerja lokal. Mereka menyebutkan bahwa usia, jenis kelamin, dan lokasi geografis berkontribusi terhadap ketidakcocokan antara syarat dan kapasitas pelamar. Studi ini memperkuat urgensi peninjauan ulang atas standar rekrutmen di era digital.

Sementara itu, Wicaksono dkk. (2023a) dalam artikel *Education–occupation mismatch and its wage penalties* menyoroti bahwa persyaratan kerja yang tidak realistis bukan hanya menciptakan pengangguran, tetapi juga menurunkan daya tawar pekerja yang berhasil masuk ke dunia kerja. Mereka yang mengalami overeducation atau mismatch sering kali menerima upah di bawah rata-rata karena posisi yang mereka tempati tidak mencerminkan level pendidikan yang dimiliki. Fenomena ini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara kualifikasi dan pekerjaan tidak hanya merugikan secara sosial tetapi juga secara ekonomi.

Berbagai temuan di atas menunjukkan bahwa *unrealistic job requirements* bukan sekadar fenomena selektif dalam rekrutmen, melainkan bagian dari masalah struktural dalam manajemen SDM modern (Van Selm & Van Den Heijkant, 2021). Penyusunan persyaratan kerja yang tidak berbasis analisis jabatan dan model kompetensi yang jelas telah mengganggu fungsi rekrutmen sebagai penyaring yang adil dan fungsional. Dalam konteks pasar kerja digital, di mana ekspektasi dan realitas sering tidak sejalan, maka perlu kajian akademis yang sistematis untuk menilai sejauh mana masalah ini terjadi dan bagaimana dampaknya terhadap proses manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk *unrealistic job requirements* yang muncul dalam lowongan kerja online, serta menganalisis implikasinya terhadap teori dan praktik manajemen SDM. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur HRM dalam konteks rekrutmen digital, khususnya dalam memahami kesenjangan antara job analysis dan praktik rekrutmen aktual. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam menyusun deskripsi kerja yang realistis, serta menjadi masukan bagi pemerintah dan penyedia platform rekrutmen untuk merancang regulasi atau kebijakan teknis yang lebih adil, transparan, dan berbasis data.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam bagaimana bentuk *unrealistic job requirements* dikonstruksi dalam iklan lowongan kerja online, serta untuk mengeksplorasi implikasi konseptualnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Fokus utama penelitian bukan pada kuantifikasi atau pencarian pola statistik, melainkan pada interpretasi kritis terhadap isi lowongan kerja yang dianggap merepresentasikan praktik rekrutmen yang tidak proporsional.

Sumber data diperoleh dari tiga iklan lowongan kerja yang dipublikasikan secara daring antara Agustus-September 2025, masing-masing berasal dari sektor teknologi, sales, dan keuangan. Ketiga sektor ini dipilih secara purposif karena mewakili jenis industri dengan ekspektasi kerja tinggi serta memiliki kecenderungan job inflation dan pencantuman syarat yang berlebihan.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah bagian requirement section dari masing-masing lowongan, yang terdiri dari syarat pendidikan, pengalaman kerja, skill teknis, soft skills, sertifikasi, dan deskripsi tugas. Tiap elemen dianalisis menggunakan kerangka teori manajemen SDM, khususnya job analysis, competency-based recruitment, dan prinsip person–job fit. Indikator “tidak realistis” ditentukan berdasarkan ketidaksesuaian antara level jabatan dan kualifikasi yang diminta, tumpang tindih peran, serta permintaan pengalaman kerja yang tidak rasional untuk posisi entry- atau middle-level.

Meskipun jumlah kasus yang dianalisis terbatas, pendekatan ini sah secara metodologis dalam kerangka penelitian kualitatif eksploratif. Pemilihan kasus dilakukan secara intensional untuk menyoroti bentuk-bentuk ekstrem dan khas dari permasalahan yang sedang dikaji. Dengan demikian, penelitian ini tidak bermaksud menggeneralisasi keseluruhan praktik rekrutmen daring di Indonesia, melainkan menyajikan pembacaan kritis terhadap cara organisasi menyusun ekspektasi kerja secara digital, dan bagaimana hal tersebut berdampak terhadap efektivitas manajemen SDM secara lebih luas.

Indikasi Tidak Realistis:

- Kombinasi teknologi yang diminta mencakup *front-end, back-end, networking*, hingga *enterprise-level Java development*, yang biasanya dikuasai oleh tim terpisah atau profesional berpengalaman tinggi.
- Untuk satu orang kandidat, terlebih untuk level entry hingga menengah, cakupan ini terlalu luas dan tidak proporsional dengan jabatan.

Kontradiksi Antara Target Kandidat dan Beban Keahlian**Keterangan:**

- Diperbolehkan fresh graduate
- Namun, tetap diminta pengalaman minimal 1 tahun dan penguasaan teknologi lanjutan

Indikasi Tidak Realistis:

- Kalimat “fresh graduate welcome” tidak sejalan dengan tuntutan teknis yang tinggi dan pengalaman kerja spesifik.
- Fresh graduate umumnya belum memiliki pengalaman dengan Java EE, SOAP/REST, atau Active Directory secara praktis.

Kurangnya Informasi Mengenai Dukungan dan Struktur Kerja**Masalah:**

- Tidak ada keterangan apakah pekerjaan dilakukan dalam tim, mandiri, atau apakah tersedia supervisi dari senior developer/engineer.
- Tanggung jawab lintas domain (developer + support) mengindikasikan beban kerja besar tanpa kejelasan pembagian tugas.

Indikasi Tidak Realistis:

- Posisi menuntut kemampuan individu menangani berbagai tugas lintas fungsi tanpa dukungan struktural yang dijelaskan.
- Hal ini berisiko membebani karyawan baru dan menyulitkan akuntabilitas hasil kerja.

2. Lowongan Sektor Sales

Hasil untuk Medan, Kota Medan, Sumatera Utara - Pilih area

Lowongan pekerjaan

Postingan lowongan Lowongan yang disimpan Mengikuti

Sales Area Medan
PT. Syrikah Sinergi Nusantara
Medan, Kota Medan, Sumatera Utara • melalui Glints
3 hari yang lalu Rp 3-8 Rp 3-8 per bulan Kontraktor

Sales Area Coordinator Medan
PT INISIATIF SEMUA BISA
Medan, Kota Medan, Sumatera Utara • melalui Deals
14 hari yang lalu Rp 6,5-10 Rp 10 per bulan Pekerjaan tetap

Sales Marketing Digital
Alfa Scorpi
Medan, Kota Medan, Sumatera Utara • melalui LinkedIn
4 hari yang lalu Rp 1-6 Rp 6 per bulan Pekerjaan tetap

Sales Marketing Medan
Indotara Persada, PT
Medan, Kota Medan, Sumatera Utara • melalui Indeed
BARU Rp 3,7-6,5 Rp 6,5 per bulan Pekerjaan tetap

Sales Area Wifi My Republic Medan
TPM GROUP (PT TRIMITRA PUTRA MANDIRI)
Medan, Kota Medan, Sumatera Utara • melalui Glints
BARU 2 hari yang lalu Rp 3-7 Rp 7 per bulan Pekerjaan tetap

Sales Manager
Pelita Jaya Group
Medan, Kota Medan, Sumatera Utara • melalui Glints
3 hari yang lalu Rp 5-8 Rp 8 per bulan Pekerjaan tetap

PT INISIATIF SEMUA BISA

Sales Area Coordinator Medan
PT INISIATIF SEMUA BISA • Medan, Kota Medan, Sumatera Utara • melalui Deals
14 hari yang lalu Rp 6,5-10 Rp 10 per bulan Pekerjaan tetap

Lamar langsung di Deals Lamar di Expertini Lamar di Jobs Trabaja

Deskripsi pekerjaan

TANGGUNG JAWAB & TUGAS POKOK

- Memastikan operasional sales berjalan lancar di area tanggung jawab.
- Mencapai target penjualan (Sell In, Sell Out) dan menjaga retur di bawah 8%.
- Menjamin ketersediaan dan visibilitas produk di outlet.
- Memahami karakteristik outlet & konsumen untuk penerapan promo yang tepat.
- Memastikan produk baru tersedia di semua outlet sesuai kategori.
- Menjalin dan menjaga hubungan baik dengan seluruh tim distributor.
- Melaksanakan arahan dari Head Sales/ASM/KAM di area masing-masing.
- Memastikan kepatuhan terhadap SOP perusahaan dan distribusi.
- Mengatur tampilan produk sesuai planogram dan strategi visual.
- Mengelola retur, terutama produk mendekati masa kedaluwarsa.
- Merancang dan menjalankan aktivitas promosi di outlet (sampling, games, event).
- Mengontrol penggunaan budget secara efisien dan sesuai ketentuan.
- Mengadakan review bisnis rutin dengan distributor setiap bulan.
- Menjaga ketersediaan produk dan service level di semua outlet.
- Menyusun laporan penjualan mingguan dan bulanan dengan akurat.
- Mengelola RRP distributor setiap bulan.

REQUIREMENT

- Pria/wanita
- Pendidikan min D3/ S1 semua jurusan
- Berpengalaman bidang yang sama min. 3 tahun
- Memahami Framework Microsoft Office
- Berpengalaman memimpin tim terutama sales, SPG, SMD, Distributor
- Bersedia melakukan perjalanan dinas (jika dibutuhkan)
- Disiplin, Jujur, Teliti dan mampu beradaptasi
- Menguasai Operasional sales secara end to end

PRODUCT:

Healthy food & beverage

Gambar 2. Lowongan Sales Area Coordinator Medan

Identitas Lowongan Kerja

- **Posisi** : Sales Area Coordinator
- **Perusahaan** : PT Inisiatif Semua Bisa
- **Lokasi** : Medan, Kota Medan, Sumatera Utara
- **Sumber** : Dealls
- **Estimasi Gaji** : Rp6.500.000 – Rp10.000.000
- **Jenis Pekerjaan** : Pekerjaan tetap

Penggabungan Peran Lintas Fungsi dalam Satu Posisi

Tugas:

- Memastikan operasional sales berjalan lancar
- Menjaga visibilitas produk di outlet
- Menjalankan promosi, mengatur planogram, dan mengelola anggaran
- Memastikan kepatuhan SOP, menyusun laporan penjualan, dan mengatur RRP distributor

Indikasi Tidak Realistik:

- Tanggung jawab mencakup aspek strategis, operasional, administratif, dan marketing sekaligus.
- Biasanya peran-peran ini dijalankan oleh tim terpisah seperti: sales supervisor, trade marketing, merchandising, dan finance control.
- Dalam praktik sumber daya manusia, penggabungan ini cenderung membebani individu dan menyulitkan pengukuran performa kerja secara adil.

Rentang Tanggung Jawab yang Tidak Proporsional

Tugas:

- Bertanggung jawab atas sell in, sell out, dan menjaga tingkat retur di bawah 8%
- Mengelola seluruh outlet, distributor, serta pelaporan mingguan dan bulanan

Indikasi Tidak Realistik:

- Menuntut pengawasan menyeluruh terhadap rantai distribusi dan pemasaran yang tersebar, tanpa ada kejelasan tentang dukungan tim.
- Untuk satu individu, ruang lingkup ini tidak sepadan dengan estimasi waktu kerja normal dan akan menimbulkan beban kerja berlebih.

Kontradiksi antara Target Kandidat dan Kompleksitas Peran

Kualifikasi:

- Pendidikan D3/S1 semua jurusan
- Pengalaman minimal 3 tahun
- Penguasaan Microsoft Office dan operasional sales secara end-to-end

Indikasi Tidak Realistik:

- Kualifikasi akademik yang bersifat general (“semua jurusan”) tidak sejalan dengan kompleksitas kerja yang menuntut pemahaman teknis mendalam di bidang penjualan, distribusi, dan promosi.
- Kandidat dengan latar belakang non-bisnis atau non-manajemen akan sulit menyesuaikan diri tanpa pelatihan intensif tambahan, yang tidak disebutkan dalam deskripsi lowongan.

Ekspektasi Individual Terhadap Aktivitas Kolektif

Masalah:

- Tidak disebutkan apakah pekerjaan ini bersifat tim atau individual
- Tugas-tugas seperti promosi event, laporan bulanan, pengaturan RRP, hingga evaluasi outlet seharusnya dilakukan lintas departemen

Indikasi Tidak Realistik:

- Pekerjaan yang secara struktur idealnya dikelola oleh beberapa divisi dialihkan sepenuhnya kepada satu individu tanpa penjelasan organisasi pendukung.
- Ini memunculkan risiko kelelahan kerja dan kegagalan pencapaian target yang bukan disebabkan oleh individu, tetapi oleh disain kerja yang tidak rasional.

3. Lowongan Sektor Keuangan

Admin
PT. TESLA LIGHTING INTERNATIONAL
Medan, Sumatera Utara
Rp 4.500.000 – Rp 6.000.000 per month
Admin perusahaan manufaktur ternama, gajinya kompetitif dan lingkungan kerjanya dinamis dan kolejial. Lamar sekarang!
1 hari yang lalu

Pengawasan Operasional
PT SAWIT MAKMUR PERKASA
Medan Deli, Sumatera Utara
pengawasan operasional pabrik kelapa sawit, minimal ST
12 jam yang lalu

Warehouse Supervisor
PT. Central Proteina Prima, Tbk
Medan, Sumatera Utara
Warehouse Spv dibutuhkan untuk lokasi Medan, pengalaman min 3 tahun, menguasai FIFO/FEFO, sistem SAP, & Excel (pernah membuat dashboard lebih disukai)
12 jam yang lalu

Area Sales Supervisor - Medan
Cimory Group
Medan, Sumatera Utara
Sales Supervisor Medan

Full time
Rp 4.500.000 – Rp 6.000.000 per month
Posted 1 hari yang lalu
Lamaran Cepat Simpan

Gambaran Umum Pekerjaan
Kami sedang mencari individu yang handal dan terorganisir untuk bergabung dengan tim kami sebagai Admin.
Di dalam posisi ini Anda akan memainkan peran kunci dalam memastikan kelancaran operasional harian perusahaan kami dan mendukung tim dalam mencapai tujuan bisnis yang lebih besar.

Keterampilan, Kualifikasi, dan Pengalaman yang Dibutuhkan

- Minimal Tamatan Sarjana (S1) semua jurusan
- Wanita
- Usia minimal 23 Tahun
- Memiliki pengalaman minimal 2 tahun di bidang Admin
- Mampu mengoperasikan Microsoft Office, Ms word & Excel
- Memiliki kemampuan komunikasi lisan dan tertulis yang baik dalam Bahasa Indonesia.
- Memiliki keterampilan multitasking dan pengaturan waktu yang baik.
- Teliti, terorganisir, dan mampu bekerja secara mandiri.
- Bersemangat untuk belajar dan terbuka terhadap tantangan baru.

Manfaat Utama Perusahaan

- Gaji mulai Rp 4.500.000,- sd Rp 6.000.000,- (Tergantung pengalaman)
- Kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis.
- Waktu kerja yang fleksibel

Tertarik untuk bergabung dengan kami? Lamar sekarang!

Gambar 3. Admin Keuangan

Identitas Lowongan Kerja

- **Posisi** : Admin
- **Perusahaan** : PT Tesla Lighting International
- **Lokasi** : Medan
- **Sumber** : Jobstreet
- **Estimasi Gaji** : Rp4.500.000 – Rp6.000.000 (tergantung pengalaman)
- **Jenis Pekerjaan** : Tidak disebutkan secara eksplisit (kemungkinan tetap)

Persyaratan Gender yang Tidak Inklusif

Syarat: Hanya membuka peluang untuk kandidat perempuan (wanita)

Indikasi Tidak Realistis / Tidak Etis:

- Mencantumkan syarat gender secara eksplisit bertentangan dengan prinsip rekrutmen inklusif dan berpotensi melanggar etika profesional serta regulasi ketenagakerjaan di beberapa wilayah.
- Tidak ada penjelasan rasional yang memperkuat pembatasan gender dalam konteks pekerjaan administratif yang pada dasarnya netral secara fisik dan mental.

Kontradiksi antara Usia Minimum dan Pengalaman

Syarat:

- Usia minimal 23 tahun
- Pengalaman minimal 2 tahun di bidang administrasi

Indikasi Tidak Realistis:

<http://mahesainstitute.web.id/ojs2/index.php/jehss>

mahesainstitut@gmail.com

739



- Mengharuskan usia minimal 23 tahun untuk kandidat dengan pengalaman kerja minimal 2 tahun berarti kandidat tersebut harus mulai bekerja pada usia maksimal 21 tahun, yang menyalahi asumsi kelulusan S1 secara reguler (22–23 tahun).
- Hal ini menciptakan celah logika yang mempersempit peluang bagi kandidat lulusan baru yang sebenarnya sudah cukup potensial.

Tuntutan Soft Skill Multitasking yang Tinggi tanpa Dukungan Peran

Tugas:

- Menuntut multitasking, pengaturan waktu, kemampuan komunikasi tertulis dan lisan yang baik, serta bekerja mandiri

Indikasi Tidak Realistis:

- Tuntutan ini bersifat sangat generik namun tidak didukung dengan uraian tugas spesifik, seperti apakah admin akan bertanggung jawab atas keuangan, pengarsipan, pelayanan pelanggan, atau logistik.
- Dalam ranah HR, posisi administratif sebaiknya disertai scope kerja yang terdefinisi agar kemampuan multitasking dan kemandirian tidak menjadi kedok untuk beban kerja yang tidak proporsional.

Overkualifikasi Akademik untuk Posisi Entry-Level

Syarat:

- Minimal Sarjana (S1) semua jurusan

Indikasi Tidak Realistis:

- Pekerjaan administratif rutin seperti pengarsipan, pencatatan, dan penjadwalan sebenarnya dapat dijalankan oleh lulusan D3 bahkan SMA dengan pelatihan yang memadai.
- Persyaratan S1 untuk peran ini mengindikasikan inflasi kualifikasi akademik (*credential inflation*) yang tidak relevan terhadap beban kerja, dan bisa menyebabkan *overqualified applicant frustration*.

Ketiadaan Detail Operasional dan Batasan Wewenang

Masalah:

- Tidak disebutkan apakah admin bekerja dalam tim, siapa atasan langsungnya, dan apakah bertanggung jawab atas input data, analisis, atau laporan.

Indikasi Tidak Realistis:

- Ketiadaan batasan tanggung jawab memunculkan kekaburan struktur kerja. Ini berisiko membuat pekerja berada dalam posisi serba salah saat menerima tugas tambahan di luar kapasitas formalnya.

PEMBAHASAN

Analisis Lowongan Kerja melalui Perspektif Teori SDM

1. Analisis Jabatan dan Spesifikasi Jabatan

Analisis jabatan adalah fondasi utama dalam manajemen SDM. Menurut Armstrong M. (2017), setiap organisasi wajib menyusun deskripsi kerja berdasarkan hasil analisis yang obyektif agar rekrutmen tidak berubah menjadi sekadar daftar keinginan manajerial. Gatewood R. D. (2001) menegaskan bahwa spesifikasi jabatan seharusnya fokus pada tugas inti dan kompetensi minimal yang terukur, bukan rentetan panjang aktivitas yang sebenarnya berada di ranah beberapa divisi. Analisis jabatan juga memberikan kejelasan standar kinerja (KPI) sehingga evaluasi kerja bisa dilakukan secara adil dan konsisten.

Sayangnya, fenomena lowongan kerja yang diteliti menunjukkan absennya praktik analisis jabatan. Posisi Sales Area Coordinator, misalnya, memuat deskripsi tugas yang merentang dari supervisi sales, pengelolaan promosi, merchandising, hingga kontrol anggaran distributor. Dari perspektif job analysis, ini menyalahi prinsip obyektivitas karena mencampur fungsi lintas departemen dalam satu posisi. Seharusnya uraian jabatan dipisahkan sesuai peran: supervisor

sales untuk penjualan, trade marketing untuk promosi, dan finance controller untuk pengelolaan anggaran.

Konsekuensi dari ketiadaan analisis jabatan ini adalah kaburnya standar evaluasi kerja. Bagaimana seorang karyawan bisa dinilai performanya jika ia diberi target yang melampaui batas fungsi normal? Evaluasi kinerja akhirnya bergantung pada subjektivitas atasan, yang justru berpotensi merusak rasa keadilan. Karyawan mungkin dinilai buruk bukan karena inkompetensi, melainkan karena organisasi gagal mendesain deskripsi kerja secara rasional.

Pada tingkat organisasi, praktik seperti ini juga merugikan. Rekrutmen yang didasarkan pada jabatan tanpa analisis jelas menciptakan risiko turnover tinggi, sebab karyawan akan cepat menyadari ketidakmasukakalan beban kerja. Akibatnya, perusahaan kehilangan talenta, harus membuka rekrutmen ulang, dan menanggung biaya seleksi tambahan. Jadi, absennya analisis jabatan bukan hanya masalah akademis, melainkan problem struktural yang menekan efektivitas SDM.

2. Competency-Based Recruitment dan Competency Modeling

Prinsip rekrutmen berbasis kompetensi menekankan bahwa syarat masuk kerja harus berfokus pada kompetensi inti yang terbukti relevan dengan hasil kerja. Campion dkk. (2011) menekankan bahwa competency modeling yang baik seharusnya menghasilkan daftar kompetensi terbatas, terukur, dan relevan dengan tujuan organisasi. Armstrong M. (2017) juga mengingatkan agar perusahaan tidak terjebak pada praktik wish list recruitment, yaitu menuliskan semua keterampilan ideal tanpa memilah mana yang benar-benar dibutuhkan.

Fenomena di sektor teknologi dalam penelitian ini justru memperlihatkan praktik sebaliknya. Lowongan IT Programmer & Support meminta penguasaan PHP, JavaScript, MySQL, jaringan, Active Directory, Java EE stack (JBOSS, Glassfish), SOAP, REST, SQL, NoSQL, hingga JPA.

Dari perspektif competency modeling, ini bukan pemetaan kompetensi inti, melainkan daftar panjang yang tidak koheren. Kompetensi teknis yang digabung bahkan melintasi domain aplikasi, jaringan, dan enterprise-level development, yang biasanya dikerjakan oleh tim berbeda.

Implikasi dari daftar kompetensi yang terlalu luas adalah rendahnya validitas seleksi. Kandidat potensial yang hanya menguasai sebagian kompetensi inti akan tersingkir karena dianggap tidak memenuhi syarat. Padahal, dalam kenyataan kerja, organisasi dapat memberikan pelatihan tambahan atau membagi tugas ke dalam tim. Akibatnya, organisasi kehilangan peluang merekrut kandidat yang sesuai, sementara kandidat terbaik enggan melamar karena sinyal beban kerja yang tidak masuk akal.

Lebih jauh, kondisi ini menunjukkan kegagalan organisasi dalam melakukan competency-based recruitment. Alih-alih menyusun kompetensi inti yang jelas, perusahaan mengumbar ekspektasi ideal tanpa menyadari dampaknya terhadap pasar tenaga kerja. Praktik ini tidak hanya menurunkan efektivitas rekrutmen, tetapi juga melemahkan citra perusahaan sebagai pemberi kerja yang rasional.

3. Person-Job Fit dan Person-Organization Fit

Konsep person-job fit menekankan pentingnya kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan jabatan. Kristof-Brown & Guay (2010) menegaskan bahwa ketidaksesuaian akan memicu stres, kelelahan, dan pada akhirnya turnover dini. Sementara person-organization fit lebih menekankan kesesuaian nilai, struktur, dan ekspektasi organisasi dengan karakteristik individu. Kedua teori ini menyoroti bahwa seleksi bukan hanya soal memasukkan orang ke dalam jabatan, tetapi memastikan mereka bisa berkembang di dalamnya.

Dalam praktik, banyak lowongan di dokumen ini gagal menciptakan person-job fit yang sehat. Contohnya, lowongan Admin yang mensyaratkan pendidikan minimal S1 untuk pekerjaan administratif dasar. Persyaratan ini menimbulkan overqualification, sebab tugas administratif rutin dapat dijalankan oleh lulusan D3 bahkan SMA dengan pelatihan singkat. Akibatnya, karyawan yang diterima akan mengalami mismatch antara kualifikasi pendidikan dengan beban kerja. Situasi ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat keluar.

Hal serupa juga tampak pada lowongan IT Programmer & Support. Perusahaan menuliskan "*fresh graduate welcome*", tetapi tetap meminta pengalaman minimal satu tahun serta penguasaan



teknologi enterprise. Kontradiksi ini membuat lulusan baru merasa tidak kompeten, sementara kandidat berpengalaman membaca sinyal bahwa perusahaan tidak realistis dalam ekspektasi. Ketidaksesuaian ini memperbesar gap antara kandidat dengan jabatan yang ditawarkan.

Secara organisasi, ketidaksesuaian ini berujung pada kerugian ganda. Pertama, perusahaan gagal menarik kandidat yang benar-benar sesuai karena sinyal lowongan tidak konsisten. Kedua, jika pun kandidat masuk, mereka berpotensi tidak bertahan lama akibat mismatch antara kualifikasi dengan tuntutan kerja. Dengan demikian, kegagalan menjaga person-job fit dan person-organization fit menurunkan efektivitas rekrutmen sekaligus menambah biaya SDM.

4. Role Theory: Role Overload dan Role Conflict

Role theory menyoroti kondisi ketika seorang karyawan menerima tuntutan peran yang saling bertentangan (role conflict) atau melebihi kapasitas yang wajar (*role overload*). Clark (1965) menjelaskan bahwa konflik dan overload peran berdampak pada stres kronis dan kegagalan pencapaian kinerja. Ilgen & Hollenbeck (1991) menambahkan bahwa desain peran yang buruk merusak kejelasan tugas dan memperbesar risiko kelelahan kerja.

Fenomena ini tampak jelas pada lowongan Sales Area Coordinator. Karyawan diminta memastikan operasional sales, mengelola promosi, menyusun laporan keuangan, serta mengatur harga distributor. Dari perspektif role theory, ini adalah contoh role overload karena tanggung jawab terlalu luas untuk ditangani satu individu. Tidak hanya itu, sifat pekerjaan juga menciptakan *role conflict*: seorang karyawan dituntut memimpin tim sekaligus mengerjakan tugas administratif.

Kasus serupa terjadi di sektor teknologi. Pada posisi IT Programmer & Support, perusahaan menggabungkan dua peran yang sangat berbeda: developer perangkat lunak dan teknisi support. Kedua peran ini memiliki alur kerja yang tidak kompatibel, karena developer butuh fokus pada proyek jangka panjang, sementara support harus merespons masalah real-time. Kombinasi ini menciptakan konflik prioritas yang membuat karyawan sulit mencapai target keduanya sekaligus.

Implikasi dari role overload dan role conflict adalah meningkatnya risiko turnover dini, penurunan motivasi, serta kegagalan mencapai target kinerja. Perusahaan yang gagal mendesain peran secara sehat pada akhirnya tidak hanya merugikan karyawan, tetapi juga dirinya sendiri karena membangun struktur kerja yang tidak berfungsi.

5. Work Design dan Job Characteristics

Hackman & Oldham (1976) mengembangkan teori desain kerja dengan lima karakteristik inti: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Desain kerja yang sehat harus menjaga keseimbangan antara variasi keterampilan dan beban kerja, serta memberikan struktur yang jelas bagi karyawan. Jika desain kerja kabur atau terlalu luas, maka motivasi intrinsik akan menurun dan risiko kelelahan meningkat.

Lowongan Sales Area Coordinator gagal memenuhi prinsip desain kerja ini. Rentang tanggung jawab mencakup sell in, sell out, retur, dan laporan bulanan. Beban yang luas tanpa dukungan tim membuat karyawan tidak memiliki kontrol realistis atas pekerjaannya. Identitas tugas kabur karena pekerjaan yang seharusnya dilakukan tim lintas departemen dibebankan pada individu. Akibatnya, karakteristik inti seperti otonomi dan kejelasan tugas hilang.

Pada posisi Admin, masalahnya adalah tuntutan multitasking yang tinggi tanpa rincian operasional. Karyawan diminta memiliki komunikasi baik, manajemen waktu, dan multitasking, tetapi tanpa penjelasan apakah pekerjaannya terkait keuangan, pengarsipan, atau pelayanan pelanggan. Dari perspektif desain kerja, kondisi ini memperlihatkan role ambiguity yang merusak motivasi intrinsik dan meningkatkan risiko kesalahan operasional.

Ketika desain kerja tidak proporsional, karyawan tidak hanya kehilangan motivasi, tetapi juga rentan mengalami burnout. Perusahaan pun gagal mencapai produktivitas optimal karena pekerjaan tidak terstruktur dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan bukan ada pada karyawan, melainkan pada rancangan kerja yang sejak awal cacat.

6. Equal Employment Opportunity dan Keadilan Prosedural

Prinsip equal employment opportunity (EEO) menegaskan bahwa setiap orang berhak atas kesempatan kerja tanpa diskriminasi berbasis gender, usia, atau faktor non-objektif lainnya.

Dessler (2018) menekankan bahwa diskriminasi dalam rekrutmen menurunkan kepercayaan publik dan memperbesar risiko sengketa hukum. Dalam praktik HR modern, keadilan prosedural menjadi indikator penting employer branding.

Namun, lowongan Admin dalam dokumen ini mencantumkan syarat eksplisit “hanya perempuan” serta usia minimal 23 tahun dengan pengalaman dua tahun. Syarat ini menyalahi prinsip EEO karena pekerjaan administratif bersifat netral secara gender. Begitu pula syarat usia, yang membatasi kandidat muda meskipun mereka sudah memenuhi kualifikasi akademik. Kedua syarat tersebut bukanlah indikator valid untuk menilai kemampuan kerja, melainkan diskriminasi yang mengurangi keragaman pelamar.

Dari perspektif keadilan prosedural, persyaratan diskriminatif ini merusak persepsi fairness dalam proses seleksi. Kandidat yang ditolak bukan karena inkompetensi, tetapi karena faktor gender atau usia, akan menilai perusahaan sebagai organisasi yang tidak adil. Hal ini berimplikasi pada reputasi organisasi, yang dapat berujung pada kesulitan menarik talenta terbaik di masa depan.

Selain itu, implikasi hukumnya juga signifikan. Di banyak yurisdiksi, diskriminasi rekrutmen bisa memicu sanksi administratif atau gugatan hukum. Dengan demikian, selain tidak etis, praktik ini juga berisiko secara legal. Perusahaan yang tidak menyesuaikan diri dengan prinsip EEO menempatkan dirinya pada posisi rentan secara regulasi dan reputasi.

7. Credential Inflation dan Mismatch

Credential inflation terjadi ketika organisasi meminta kualifikasi akademik atau pengalaman yang melebihi kebutuhan riil pekerjaan. Fenomena ini menimbulkan mismatch, yaitu ketidaksesuaian antara kualifikasi pekerja dan tuntutan kerja. Wicaksono dkk. (2023b) menunjukkan bahwa mismatch bukan hanya merugikan pekerja dengan upah rendah, tetapi juga merugikan organisasi dengan rendahnya produktivitas. Azzahra dkk. (2024b) bahkan mencatat bahwa 47% lulusan baru gagal masuk pasar kerja karena standar yang terlalu tinggi.

Fenomena ini tampak jelas pada lowongan IT Programmer & Support. Syarat “fresh graduate welcome” dipadukan dengan tuntutan pengalaman minimal satu tahun dan penguasaan teknologi enterprise. Kondisi ini bukan sekadar kontradiksi, tetapi bukti nyata credential inflation yang mempersempit akses lulusan baru. Alhasil, organisasi menutup pintu bagi kelompok yang seharusnya menjadi target utama entry-level.

Hal serupa juga terjadi pada posisi Admin yang mewajibkan S1 untuk pekerjaan administratif rutin. Persyaratan ini tidak hanya mengurangi peluang lulusan D3 atau SMA, tetapi juga berisiko menghadirkan karyawan overqualified. Karyawan yang terlalu tinggi kualifikasinya cenderung cepat bosan, merasa tidak berkembang, dan akhirnya keluar. Akibatnya, organisasi harus menanggung biaya turnover tinggi.

Credential inflation dengan demikian bukan hanya masalah teknis rekrutmen, tetapi juga masalah struktural pasar tenaga kerja. Praktik ini memperburuk tingkat pengangguran lulusan baru, menimbulkan frustrasi di kalangan tenaga kerja, dan melemahkan efektivitas organisasi. Dalam jangka panjang, perusahaan yang terus menuntut kualifikasi berlebihan justru menjerumuskan dirinya sendiri ke dalam lingkaran mismatch yang kronis.

SIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa munculnya unrealistic job requirements dalam lowongan kerja online merupakan indikasi lemahnya penerapan prinsip-prinsip dasar manajemen sumber daya manusia. Absennya analisis jabatan yang obyektif menyebabkan deskripsi kerja cenderung kabur dan memuat beban lintas fungsi yang tidak proporsional. Hal ini bertentangan dengan teori job analysis yang menekankan perlunya pemetaan tugas inti dan kompetensi minimal agar proses rekrutmen berjalan adil serta konsisten. Tanpa analisis yang sistematis, lowongan justru berubah menjadi instrumen eksklusi yang menyingkirkan kandidat potensial.

Selain itu, fenomena ini juga memperlihatkan kegagalan dalam menerapkan competency-based recruitment dan person-job fit. Alih-alih fokus pada kompetensi inti yang relevan dengan kinerja, perusahaan sering kali menyusun daftar keahlian berlebihan yang melintasi domain

berbeda. Konsekuensinya, validitas seleksi melemah, peluang kandidat sesuai berkurang, dan risiko mismatch meningkat. Dari perspektif role theory dan work design, persyaratan yang tumpang tindih menimbulkan role conflict, role overload, serta role ambiguity, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

Secara lebih luas, praktik ini mencerminkan fenomena credential inflation dan ketidakpatuhan pada prinsip equal employment opportunity. Kedua aspek ini bukan hanya melanggar etika profesional, tetapi juga memperburuk struktur pasar tenaga kerja dengan meningkatkan tingkat pengangguran terdidik serta menurunkan produktivitas organisasi. Dengan demikian, secara teoretis penelitian ini memperkuat urgensi penerapan manajemen SDM berbasis analisis jabatan, model kompetensi, desain kerja yang sehat, serta keadilan prosedural agar rekrutmen kembali berfungsi sebagai mekanisme seleksi yang efektif, adil, dan berkelanjutan

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, N. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori dan Kasus*. UNISNU Press. <https://unisnupress.unisnu.ac.id/buku-perdana-unisnu-press>
- Armstrong M., & T. S. (2017). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice (Fourteenth)* (13th ed.). Kogan Page. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=%5C&id=g7zEDwAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PR3%5C&dq=personal+debelopment+employee+lifelong+learning+employee%5C&ots=wL0ndBjsvX%5C&sig=2P0toZXarzzLh5lwLfwCIYFXOaQ>
- Azzahra, A., Savandha, S. D., Bharoto, R. M. H., & Kevin, N. H. (2024b). The Impact of High Job Qualification Standards on Unemployment Rates Among Fresh Graduates in Indonesia. *Journal Transnational Universal Studies*, 2(4), 244–255. <https://doi.org/10.58631/jtus.v2i4.109>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Clark, J. F. (1965). Book Reviews : Organisational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Industrial Relations*, 7(2), 216–217. <https://doi.org/10.1177/002218566500700211>
- Dessler. (2018). Human Resource Management: Personnel Human Resource Management. Dalam *Mismain.Bsa.Kent.Edu* (15th ed., Vol. 6, Nomor January 2009). Pearson. <https://open.umn.edu/opentextbooks/BookDetail.aspx?bookId=71>
- Dewi, D. M., & Nursiyono, J. A. (2023). Pengaruh Online Adversiting terhadap Pencarian Kerja di Indonesia (Studi Kasus: jobs.id dan Google Trends). *Jurnal Sains, Nalar, dan Aplikasi Teknologi Informasi*, 3(1), 8–15. <https://doi.org/10.20885/SNATI.V3I1.26>
- Dilly, A.--, & Papuling, G.--. (2021). ANALISIS DAMPAK MISMATCH KUALIFIKASI PENDIDIKAN DAN PEKERJAAN PADA KUALITAS KERJA KARYAWAN DI HALMAHERA UTARA. *Makro : Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.53712/JMM.V6I1.1095>
- Febiola, Syamsurizal, & Mariam, I. (2023). Pengaruh Online Adversiting terhadap Pencarian Kerja di Indonesia (Studi Kasus: jobs.id dan Google Trends). *Jurnal Sains, Nalar, dan Aplikasi Teknologi Informasi*, 3(1), 8–15. <https://doi.org/10.20885/SNATI.V3I1.26>
- Gatewood R. D., F. H. S. & B. M. R. (2001). Human resource selection. Cengage Learning. Dalam *Hukum Perumahan* (8th ed.). Cengage Learning. https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Selection.html?hl=pt-PT&id=cD31wBn3cD8C%0Ahttps://books.google.co.id/books?id=t3zPqTnRjX0C&dq=wrong+diet+pills&source=gbs_navlinks_s
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work : Job design and roles. Dalam M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, hlm. 165–207). Consulting Psychologists Press.
- Jafar, J. M., Dwi Ayu Parmitasari, R., Syariati, A., & Islam Negeri Alauddin Makassar, U. (2025). Pekerjaan dan Analisis Pekerjaan. *At-Tadris: Journal of Islamic Education*, 4(1), 48 – 59–48 – 59. <https://doi.org/10.56672/ATTADRIS.V4I1.451>
- Khoiruddin, M. A., Setyanti, A. M., Suman, A., Prasetyia, F., & Susilo, S. (2024). Exploring Determinants of Education-Job Mismatch Among Educated Workers in Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*: <http://mahesainstitute.web.id/ojs2/index.php/jehss>  mahesainstitut@gmail.com



- Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan, 25(2), 263–281.
<https://doi.org/10.23917/JEP.V25I2.23994>
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2010). Person–environment fit. Dalam S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (Vol. 3, hlm. 3–50). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/12171-001>
- Lombrana, M. (2021, Mei 17). *Entry-level jobs hold unrealistic requirements*. Daily Titan.
https://dailytitan.com/opinion/entry-level-jobs-hold-unrealistic-requirements/article_71d23912-b67c-11eb-b760-d7167f6d1ea7.html
- Septiadi, M. A., & Ramdani, Z. (2024). Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(2), 113–124.
<https://doi.org/10.15575/JCSPI.V2I2.827>
- Ullman, L. L. (1973). Operating a Publication in a Real World with Unrealistic Constraints. *Journal of Technical Writing and Communication*, 3(1), 7–30. <https://doi.org/10.2190/N1B3-QULD-1AR2-RE3Q>
- Van Selm, M., & Van Den Heijkant, L. (2021). In Search of the Older Worker: Framing Job Requirements in Recruitment Advertisements. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 288–302.
<https://doi.org/10.1093/WORKAR/WAAA026>
- Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 327–332. <https://doi.org/10.1037/H0036305>
- Wicaksono, P., Theresia, I., & Al Aufa, B. (2023a). Education–occupation mismatch and its wage penalties: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(3).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251206>