

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian Zainal Arifin (2010) yang berjudul faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan rekrutmen. Metode ini menggunakan perhitungan atau pengujian dengan menggunakan model regresi linier berganda. Variabel independen meliputi citra perusahaan, kompensasi dan fasilitas, kejelasan pekerjaan, kejelasan status pegawai, kejelasan jenjang karir, dan lokasi pekerjaan. Kemudian variabel dependennya adalah keinginan memasukkan lamaran. Hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan model regresi berganda. Hasilnya citra perusahaan berpengaruh terhadap besarnya keinginan untuk memasukkan lamaran dengan koefisien regresi sebesar 0.094, kompensasi dan vasilitas tidak mempunyai pengaruh terhadap keinginan memasukkan lamaran dengan koefisien regresi sebesar -0.083. kejelasan pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap keinginan memasukkan lamaran dengan koefisien regresi sebesar 0.078. kejelasan status pegawai tidak berpengaruh terhadap keinginan memasukkan lamaran dengan koefisien regresi sebesar -0.740. kejelasan jenjang karir mempunyai pengaruh terhadap koefisien regresi 0.006. lokasi pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap keinginan memasukkan lamaran dengan keofisien regresi sebesar 0.071.

Mohammad Syibli dengan judul analisis pengaruh faktor-faktor rekrutmen terhadap kinerja SDM outsourcing PT Telkom Dengan pendekatan SEM (structural

equation modelling). Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (level of explanation), penelitian yang bertujuan untuk menunjukkan kedudukan variabel-variabel serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. Variabel yang digunakan yaitu kemampuan, kepribadian, motivasi dan komitmen. Hasil uji (1) kemampuan mempengaruhi kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.551 dan P-value sebesar 0.002. (2) kepribadian tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi 0.107 dan P-value 0.305. (3) motivasi tidak mempengaruhi kinerja dengan koefisien regresi sebesar -0.320 dan P-value sebesar 0.135. (4) komitmen berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.655 dan P-value 0.003.

Ellyta Yullyanti dengan judul analisis proses rekrutmen dan seleksi pada kinerja pegawai. Penelitian ini masuk ke dalam penelitian deskriptif. Paradigma penelitian yang digunakan adalah positivistic dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian (1) variabel rekrutmen yang memiliki tujuh indikator (kebijakan organisasi, perencanaan rekrutmen, metode rekrutmen, prosedur, waktu pelaksanaan, sumber-sumber rekrutmen dan kendala rekrutmen) hanya tiga yang mempengaruhi kinerja (perencanaan muatan faktor 0.85 dan nilai t 9.23, waktu pelaksanaan muatan faktor 0.75 dan nilai t 7.88, kendala rekrutmen muatan faktor 0.73 dan nilai t 7.78). (2) variabel seleksi yang terdiri dari Sembilan indikator (kebijakan organisasi, metode seleksi, prosedur, pelaku seleksi, peserta seleksi, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, sarana dan prasarana seleksi, dan kendala seleksi) hanya lima indikator

yang mempengaruhi (kebijakan seleksi muatan faktor 0.86 dan nilai t 10.50, metode seleksi muatan faktor 0.86 dan nilai t 9.37, pelaku seleksi muatan faktor 0.79 dan nilai t 9.14, spesifikasi pekerjaan muatan faktor 0.76 dan nilai t 8.67, kendala seleksi muatan faktor 0.70 dan nilai t 7.82).

Selanjutnya penelitian yang akan dilakukan oleh Dea Tirawati Arinta dengan judul analisis pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada AJB Bumiputera 1912 Wlingi-Blitar). Variabel yang digunakan yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan alat ukur questioner dan alat uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar ($55,535 > 3,32$), hal tersebut menunjukkan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Kemudian secara parsial sumber rekrutmen internal dan eksternal juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,274 > 2,021$). Namun pada penelitian ini hanya variabel sumber perekrutan eksternal yang berpengaruh signifikan dengan nilai Unstandardized Coefficients 0,474

Dalam penelitian ini terdapat beberapa perbedaan. Namun perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ini yaitu mengenai lokasi penelitian dan variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian sekarang antara lain : Sama-sama mengangkat topik mengenai pengaruh rekrutmen terhadap kinerja.

Persamaan dan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu:

Persamaan :

1. Variabel yang digunakan berdasarkan penelitian- penelitian terdahulu yaitu menggunakan variabel rekrutmen
2. Dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang sama- sama menggunakan metode analisis regresi linier berganda

Perbedaan :

1. Lokasi dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang lokasinya tidak sama.
2. Indikator yang digunakan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarangpun berbeda.

2.2 Kajian Teoritis

Nawawi (2005:167) rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) dilingkungna suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Simamora (1997:212) Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Rosidah dan Ambar (2003:133) pegawai yang baik dan memenuhi standart kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Supaya dapat melakukan proses rekrutmen secara efektif, harus tersedia informasi akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Deskripsi tentang jumlah dan kualifikasi pegawai hendaknya mampu menggambarkan kebutuhan akan pegawai yang diinginkan untuk menempati sejumlah informasi.

Sedangkan menurut siswanto (2002:49) perekrutan tenaga kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan suatu harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan.

Schular dan Susan (1997:227) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu, rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan calon. Sebagai akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pool pelamar kerja yang memenuhi syarat.

Sedangkan Siagian (2007:102) rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi

Ruki (2006:144) rekrutmen adalah sebuah proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan atau posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia

Mondy (2008:136) perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak. Untuk melamar kerja pada pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi.

Kemudian menurut AJB Bumiputera 1912 Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan.

Menurut saya rekrutmen adalah cara perusahaan atau instansi dalam memperoleh karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong.

2.2.1. Tujuan Melakukan Rekrutmen

Rivai (2006:161) tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Schuler dan Susan (1997:228) tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan suatu pool calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan. Sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain adalah :

1. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan (salah satu contoh mengenai pengaruh karakteristik ini terhadap rekrutmen digambarkan dalam tulisan “mengola SDM untuk menghadapi abad ke-21 di chubb dan AIG.” Perlu diingat bahwa chubb mencoba merekrut para lulusan diploma dan sarjana yang mungkin juga merupakan nasabahnya. Sebaliknya, AIG merekrut karyawan dari yang jauh berbeda dari perusahaan lain).
2. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan disain dan analisis jabatan.
3. Untuk meningkatkan pool calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.

4. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
5. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
6. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya yang belum lama bekerja.
7. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan (seperti digambarkan juga dalam tulisan Chubb dan AIG)
8. Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan alokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja
9. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan afirmatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

Simamora (2006:173) tujuan rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit. Oleh karena itu individu yang *underqualified*—yang belakangan tentunya akan diberhentikan, dan individu yang *overqualified*—yang akan menderita frustrasi dan menyinggalkan organisasi, tidak boleh diangkat menjadi pegawai.

Sedangkan tujuan rekrutmen di AJB Bumiputera 1912 adalah Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan orang

yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen & seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya.

2.2.2 Sebab-Sebab Dilakukannya Rekrutmen

Kebijakan rekrutmen diputuskan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengantisipasi kemungkinan adanya pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan SDM baru (*vacancy*). Menurut Gomes dalam bukunya Triton (2009:65) ada beberapa sebab yang menyebabkan dilakukannya rekrutmen, yaitu :

1. Berdirinya Organisasi
2. Adanya perluasan kegiatan organisasi
3. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru

4. Adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain
5. Adanya pekerjaan yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive
6. Adanya pekerjaan yang berhenti karena memasuki usia pensiun
7. Adanya pekerja yang meninggal dunia

2.2.3 Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Menurut Riva'i (2003:161) prinsip-prinsip rekrutmen terbagi menjadi :

- a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - 1) Analisis pekerjaan
 - 2) Deskripsi pekerjaan
 - 3) Spesifikasi pekerjaan
- b) Jumlah karyawan yang diperlukan sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - 1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja
 - 2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
- c) Biaya yang diperlukan diminimalkan
- d) Perencanaan dan kepuasan-kepuasan strategis tentang perekrutan
- e) Fleksibility

f) Pertimbangan-pertimbangan hukum

2.2.4 Sumber-Sumber Untuk Mendapatkan Tenaga Kerja

Sumber Internal

Simamora (2006:186) tatkala terdapat kekosongan jabatan yang harus ditarik oleh organisasi untuk penggantian adalah di dalam dirinya sendiri. Melalui kebijakan rekrutmen internal, karyawan dari dalam perusahaan diberi kesempatan pertama untuk mengisi jabatan yang lowong. Karyawan yang ada saat ini merupakan sumber rekrutmen yang sangat efektif. Hal ini disebabkan karena kalangan karyawan yang ada sekarang mengetahui ekspektasi perusahaan menyangkut kinerja, keahlian, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan, dan sikap yang diperlukan bagi keanggotaan organisasional: mereka dapat mengidentifikasi individu (termasuk mereka sendiri) yang memberikan kontribusi secara efektif. Keunggulan pendekatan ini adalah karena tidak perlu bereksperimen dengan entitas yang tidak dikenal pada jenjang hierarkis di dalam organisasi: individu mempunyai kesempatan untuk membuktikan dirinya pada posisi yang lebih rendah di dalam organisasi; dan kinerja yang mengesankan diimbali dengan promosi. Rekrutmen internal juga mungkin lebih cepat dan lebih murah daripada rekrutmen eksternal. Karena organisasi memanfaatkan catatan pegawai dan

sumber dayanya sendiri, rekrutmen internal dapat menghemat waktu dan uang.

Kebijakan rekrutmen interinternal mempunyai beberapa kelebihan:

1. Sebagian besar orang umumnya mengharapkan adanya kenaikan gaji dan status dan status karir mereka. Oleh karena itu, kebijakan ini meningkatkan moral kerja karyawan. Kurangnya promosi dan peningkatan di dalam organisasi dapat menjadi penyebab utama timbulnya putaran karyawan dan ketidakpuasan.
2. Manajemen perusahaan dapat menilai keahlian, pengetahuan, dan keistimewaan dari kalangan karyawannya yang ada saat ini secara lebih akurat daripada sekiranya diadakan wawancara terhadap pelamar. Resiko terjadinya kekeliruan seleksi dan penempatan dapat dikurangi.
3. Masalah rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena yang direkrut dari luar hanyalah pekerjaan *entry level*, dan persyaratan pendidikan, keahlian, dan pengetahuan tentang pekerjaan yang relative sederhana.

Di samping bermanfaat, kebijakan rekrutmen internal juga menyimpan beberapa kelemahan:

1. Memicu pertikaian. Pada saat para karyawan mengetahui semua calon yang akan mengisi kekosongan, terbit rasa benci terhadap siapa saja yang akhirnya dipromosikan. Masalah ini tidak begitu kentara manakala orang luar yang menduduki posisi tersebut.

2. Perubahan teknologi yang sedemikian kencang menyebabkan organisasi tidak mungkin mengembangkan semua bakat dari dalam secara cepat guna mengikuti perubahan itu.
3. Apabila sebuah lowongan diisi secara internal, lowongan kedua akan muncul—posisi yang ditinggalkan oleh individu yang mengisi kekosongan pekerjaan tadi. Jikalau kekosongan yang kedua ini diisi secara internal, maka kekosongan lain bakal terjadi lagi. Perpindahan karyawan ini disebut efek riak (*ripple effect*).

Nawawi (2005: 175) pasar tenaga kerja internal adalah persediaan tenaga kerja dari dalam organisasi atau perusahaan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong. Kondisi pasar tenaga kerja internal ini dalam kenyataannya sangat berpengaruh pada kebijakan rekrutmen. Pengaruhnya kerap kali bersifat langsung dalam arti kekosongan jabatan tertentu tidak mungkin diisi oleh tenaga kerja luar, terutama dilihat dari segi keterampilan/keahlian yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut. Disamping itu pasar tenaga kerja interna sangat penting pengaruhnya, karena organisasi atau perusahaan berkewajiban melakukan kegiatan promosi, pemindahan dan berbagai kegiatan lainnya dalam rangka pengembangan karier para pekerja. Pasar tenaga kerja internal dipengaruhi oleh tiga unsure sebagai berikut :

1. Tergantung pada ketentuan formal dan informal organisasi dalam menjabarkan tugas-tugas setiap pekerjaan. Penjabaran tersebut berpengaruh langsung pada jumlah (kuantitas) dan kemampuan (kualitas) pekerja yang diperlukan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan secara efektif dan efisien.
2. Dipengaruhi oleh metode yang digunakan dalam memilih para calon di antara para pekerja
3. Dipengaruhi oleh prosedur dan kewenangan dalam mencari dan membina calon yang potensial dan dapat dipertanggung jawabkan, dalam usaha mengisi kekosongan suatu pekerjaan/jabatan.

Untuk melakukan rekrutmen internal kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah rencana suksesi., pengisian jabatan, dipekerjakan dan penempatan sementara.

1. Rencana suksesi : Rekrutmen ini merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif. Program yang sangat strategis bagi sebuah organisasi/perusahaan ini, pada umumnya diselenggarakan secara informal. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi terhadap para pekerja untuk mendapatkan yang memiliki potensi tinggi dalam bidang bisnis.
2. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (Job Posting) : Rekrutmen terbuka ini merupakan system mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk

mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Untuk itu setiap ada jabatan kosong diumumkan melalui media intern, bulletin perusahaan, papan bulletin/pengumuman, sarana telepon atau system computer. Semua pekerja yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern

3. Perbantuan pekerja : Rekrutmen internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut. Penyaringan pekerja yang akan diperbantukan perlu memperhatikan tiga faktor sebagai berikut :
 - a. Moral dari pekerja yang bersangkutan termasuk loyalitas/dedikasi pada organisasi/perusahaan, disiplin kerja dan lain-lain
 - b. Informasi tentang pelaksanaan pekerjaan/jabatan sebelumnya secara akurat, untuk memperoleh gambaran tentang kemampuannya atau sebagai prediksi kemungkinan keberhasilannya dalam jabatan/pekerjaan yang baru.
 - c. Hubungan dengan sponsor yang mencalonkan seorang pekerja untuk diperbantukan

4. Kelompok pekerja sementara : Kelompok kerja sementara (tempore) adalah sejumlah tenaga kerja yang diperkejakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Salah satunya diantaranya yang banyak dilakukan adalah dengan system kontrak, yang akan diakhiri jika masa kontrak selesai.
5. Promosi dan pemindahan : rekrutmen unternal yang paling banyak dilakuakn adalah promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah. Disamping itu terdapat pula kegiatannya dala bentuk memindahkan pekerja dari suatu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya. Dengan kata lain promosi bersifat vertical, sedang pemindahan bersifat horizontal

Mathis dan John (2001:284) melakukan perekrutan internal dengan keuntungan-keuntungan seperti disinggung sebelumnya berarti berfokus pada para tenaga kerja yang ada sekarang dan tenaga kerja-tenaga kerja lain dengan kontak sebelumnya dengan organisasi pemberi pekerja. Teman-teman dari tenaga kerja sekarang, tenaga kerja-tenaga kerja sebelumnya bisa menjadi sumber perekrutan. Promosi, penurunan jabatan dan transfer juga menyediakan orang-orang tambahan untuk unit organisasi, jika tidak untuk seluruh organisasi.

Diantara cara-cara dimana sumber-sumber perekrutan internal memiliki keuntungan terhadap sumber-sumber eksternal adalah bahwa hal itu

mengizinkan pihak manajemen untuk mengamati calon untuk promosi (atau transfer) selama jangka waktu tertentu dan mengevaluasi potensi orang tersebut dan kinerja dalam pekerjaan. Hal ini merupakan alasan utama mengapa sebuah organisasi biasanya mempertimbangkan sumber-sumber internal terlebih dahulu untuk mencari pelamar-pelamar yang berkualitas. Dalam konteks ini perekrutan internal antara lain :

1. Penempatan dan penawaran pekerjaan : sistem dimana perusahaan memberikan adanya lowongan pekerjaan dan para tenaga kerja memberikan tanggapan dengan melamar untuk jabatan tertentu.
2. Promosi dan transfer : banyak organisasi memilih untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui promosi/transfer dari dalam jika mungkin. Meskipun seringkali berhasil, promosi dari dalam memiliki beberapa kerugian. Kinerja seseorang pada suatu pekerjaan tidak bisa menjadi alat untuk memprediksi kinerja pada pekerjaan orang lain, karena kecerdasan yang berbeda diperlukan untuk pekerjaan yang baru.
3. Kenalan tenaga kerja lama : sumber yang andal untuk mengisi lowongan pekerjaan terdiri dari teman-teman/anggota keluarga dari tenaga kerja lama. Para tenaga kerja dapat memberitahuakan pelamar-pelamar potensial tentang adanya lowongan pekerjaan di dalam perusahaan, memberikan surat pengenal, dan mendorong mereka untuk melamar. Ini adalah pelamar-pelamar eksternal yang direkrut dengan menggunakan

sumber informasi internal. Menggunakan sumber seperti ini biasanya merupakan salah satu metode paling efektif dalam perekrutan. Karena banyak orang yang berkualifikasi baik dalam dapat direkrut dengan biaya murah.

4. Merekrut mantan karyawan dan mantan pelamar : mantan tenaga kerja dianggap sebagai sumber internal karena mereka memiliki ikatan dengan perusahaan. Beberapa tenaga kerja yang telah pensiun kemungkinan bersedia bekerja kembali secara paruh waktu atau merekomendasikan seseorang yang tertarik untuk bekerja di perusahaan itu. Sedangkan untuk mantan pelamar, mereka yang telah diwawancarai dan telah melamar dapat dipertimbangkan juga. Mereka yang pernah diwawancarai sebelumnya tampak lebih cocok untuk mengisi pekerjaan tidak terampil dan setengah terampil, tetapi beberapa lowongan pekerjaan profesional dapat diisi dengan beralih kepada lamaran-lamaran seperti itu.

Schular dan Susan (1997:232) sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.

1. Promosi. Kasus promosi dari dalam didasarkan pada pertimbangan yang kuat. Karyawan internal mungkin lebih memenuhi syarat. Bahkan pekerjaan yang tidak tampak unik, ternyata memerlukan pengenalan yang baik dari perusahaan. Para karyawan tampaknya merasa lebih terjamin dan

mengidentifikasi minat jangka panjang dengan perusahaan yang menyediakan pilihan pertama kesempatan kerja. Adanya promosi dari dalam juga dapat memberikan motivasi pada karyawan dan member mereka alasan untuk bertahan di perusahaan tersebut. Setelah menginvestasikan banyak dana untuk pelatihan setiap karyawan, perusahaan tidak khawatir akan kehilangan mereka.

2. Transfer. Transfer terjadi jika karyawan lama dipindahkan secara menyamping ke jenis pekerjaan yang lain. Transfer seringkali digunakan untuk mengembangkan karyawan yang memiliki wawasan perusahaan yang luas- suatu pandangan yang mungkin perlu untuk promosi dimasa mendatang.
3. Rotasi pekerjaan. Jika transfer mungkin dianggap agak permanen, rotasi pekerjaan biasanya dilakukan untuk sementara. Seperti halnya transfer, rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memperkenalkan karyawan pada berbagai aspek kehidupan perusahaan.
4. Pengayaan dan pemanggilan kembali. Setiap minggu ribuan karyawan diberhentikan sementara dari pekerjaannya dan lebih banyak lagi yang dipanggil kembali (*recall*) untuk menduduki jabatan lamanya. Pemanggilan kembali mungkin terjadi pada jabatan-jabatan tinggi di sejumlah perusahaan.

Menurut Schular dan Susan (1997:239) terdapat keuntungan dan kelemahan di dalam sumber internal :

Keuntungan :

1. Semangat kerja yang lebih baik
2. Penilaian kemampuan yang lebih baik
3. Biaya yang lebih rendah untuk lowongan tertentu
4. Motivasi yang lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik
5. Jika yang dicari adalah karyawan tingkat pemula
6. Pengisian lowongan secara lebih cepat

Kerugian :

1. Rasa lekat pada lingkungan kerja lama yang sudah diakrapi (inbreeding)
2. Menimbun masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan
3. Menimbulkan pertikaian politik untuk promosi
4. Kebutuhan akan program pengembangan manajemen dan pelatihan yang mendesak
5. Menghemat ide-ide baru

Dan sumber internal yang terjadi di AJB Bumiputera 1912 adalah dengan cara melakukan promosi jabatan.

Sumber Eksternal

Simamora (2006:188) sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen dari sumber eksternal ini adalah bahwa pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan lebih kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar sudah barang tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawaan baru ke dalam profitabilitas.

Pada situasi tingkat putaran yang tinggi dimana prestasi kerja memburuk dan perlu adanya perubahan strategi, orang-orang dari luar perusahaan menjadi pilihan yang baik. Orang-orang dari luar mempunyai pengalaman untuk menerapkan strategi baru dan tidak bertahan (defensif) terhadap kelemahan yang ada sebelumnya. Lagi pula, kalangan karyawan kemungkinan besar akan lebih antusias manakala ada orang luar yang ditarik masuk.

Sumber eksternal mungkin saja mempunyai kontak dengan sesuatu yang tidak dimiliki oleh karyawan internal. Dalam penjualan, riset teknologi, dan pembelian, sebagai contoh, kontak eksternal yang baik adalah kritis, dan rekrutmen dari pelamar eksternal dengan kontak ini dapat sangat menolong.

Kebijakan rekrutmen eksternal mempunyai beberapa kelebihan:

1. Orang-orang yang direkrut dari luar membawa beragam ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Mereka juga mampu mengadakan perubahan di dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok kepentingan.
2. Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang di atasnya akan mengurangi pertikaian diantara kalangan karyawan. Karena perebutan promosi. Tatkala pertikaian kian tajam, organisasi mulai lebih banyak merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.
3. Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang.

Kebijakan rekrutmen eksternal juga mempunyai beberapa kelemahan:

1. Perusahaan menanggung resiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena kecakapan dan kompetensi orang itu tidak dinilai dari tangan pertama.
2. Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangan waktu yang terjadi pada saat orang tersebut diorientasikan pada pekerjaan yang baru.
3. Seandainya pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan-karyawan yang ada sekarang dapat menjadi puas karena mereka tidak mendapat kesempatan promosi.

Mathis dan John (2001:287) Jika sumber-sumber internal tidak dapat menghasilkan sejumlah calon yang cukup untuk lowongan pekerjaan yang tersedia, banyak sumber eksternal yang tersedia. Sumber-sumber ini adalah :

1. Perekrutan sekolah : banyak sekolah memiliki petunjuk-petunjuk yang telah tersentralisir atau kantor penempatan. Kontrak dapat dibuat dan dipelihara dengan supervisor dikantor-kantor seperti ini. Brosur-brosur promosi yang memperkenalkan siswa kepada pekerjaan dan kesempatan karier dapat didistribusikan kepada konselor dan pustakawan. Berpartisipasi dalam career day dan mengadakan tur ke dalam perusahaan kepada siswa-siswi adalah cara-cara lain untuk memelihara kontak yang baik dengan sumber-sumber sekolah.
2. Perekrutan akademi : ada persaingan yang ketat untuk mendapatkan para mahasiswa top di banyak akademi dan universitas. Akan tetapi, kompetisinya tidak ketat untuk mendapatkan para mahasiswa yang prestasinya tidak begitu baik. Atribut-atribut yang paling dihargai oleh para petugas perekrutan dalam perekrutan akademi seperti perilaku dan tindak tanduk yang manis, keterampilan komunikasi lisan dan tulisan, kepribadian dan keterampilan, semuanya disinggung lebih dahulu sebelum indeks prestasi kumulatif atau IPK.
3. Sumber-sumber perdagangan dan pesaing : sumber-sumber lain untuk perekrutan adalah asosiasi profesional dan perdagangan, publikasi-

publikasi perdagangan, dan para pesaing. Banyak perkumpulan profesional berspesialisasi yang diperlukan dalam suatu industri. Iklan-iklan dalam publikasi-publikasi lainnya juga dapat menjadi sumber yang baik untuk mempublikasikan lowongan pekerjaan.

4. Agen-agen tenaga kerja : agen-agen tenaga kerja swasta juga ditemukan di sebagian kota besar. Dengan menarik biaya (fee) yang dipungut dari tenaga kerja atau perusahaan, biasanya perusahaan dengan para pelamar. Agen-agen tenaga kerja swasta sangat berbeda dalam hal pelayanan, biaya, kebijakan, dan tipe-tipe pelamar yang mereka sediakan. Perusahaan-perusahaan dapat mengurangi jangkauan dari masalah-masalah yang mungkin muncul dari sumber-sumber ini dengan memberikan definisi yang cepat tentang jabatan yang akan diisi.

Nawawi (2005:178) Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi/perusahaan. Rekrutmen dilakukan karena perkembangan bisnis, sehingga organisasi/perusahaan memerlukan pekerja baru untuk memperoleh gagasan segar. Disamping itu mungkin pula dilakuakn untuk melengkapi tenaga kerja yang memiliki guna melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Setiap organisasi secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi/perusahaan.

Pasar tenaga kerja tersebut merupakan sumber tenaga kerja yang sangat bervariasi. Beberapa bentuknya adalah relasi dengan universitas (perguruan tinggi), eksekutif mencari kerja, agen tenaga kerja dan rekrutmen melalui advertensi. Rekrutmen tersebut akan diketengahkan pembahasannya dalam uraian berikut ini.

1. Hubungan dengan universitas : universitas atau perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang bertugas menghasilkan tenaga kerja sesuai dengan lapangan kerja yang didapat di masyarakat. Dengan demikian berarti universitas merupakan sumber tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi/perusahaan, untuk mengisi jabatan dibidang bisnis/produk ini dan jabatan penunjangnya.
2. Eksekutif mencari perusahaan : sering kali terjadi sebuah perusahaan memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting dengan menawarkan upah/gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis sebagai pesaingnya. Rekrutmen tersebut jika sulit dipenuhi, sekurang-krangnya perusahaan dapat mengangkat konsultan ahli, yang dapat diperoleh di berbagai lembaga, khususnya perguruan tinggi.
3. Agen tenaga kerja : rekrutmen lainnya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya. Untuk itu organisasi/perusahaan hanya menyampaikan karakteristik calon yang diinginkan.

4. Rekrutmen dengan advertensi : rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara advertensi tenaga kerja yang diperlukan. Untuk keperluan itu dapat dipergunakan surat kabar local, termasuk majalah, radio dan televise, bahkan melalui surat yang disampaikan secara langsung pada calon.

Schular dan Susan (1997:238) Rekrutmen secara internal mungkin tidak menghasilkan calon karyawan berbobot sejumlah yang diperlukan, terutama dalam perusahaan yang tumbuh sangat cepat atau perusahaan yang tinggi tingkat permintaannya akan karyawan manajerial yang professional dan cakap serta berbakat tinggi. Oleh karena itu, perusahaan seringkali harus merekrut dari sumber eksternal.

Merekrut dari luar memiliki sejumlah keuntungan antara lain memasukkan orang-orang yang baru dengan gagasan segar. Jika calon internal masih membutuhkan pelatihan dalam rangka menambah bobotnya, mungkin lebih murah dan mudah untuk mencari calon karyawan yang sudah terlatih dan cakap. Sumber-sumber eksternal dapat juga menyediakan karyawan sementara (temporer) yang memberikan fleksibilitas pada perusahaan untuk memperpanjang atau mengontrak tenaga kerja.

1. Program *Refeal* karyawan. Program refeal karyawan kebanyakan adalah iklan secara lisan, yaitu sarana bagi para karyawan lama memberi

rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan. Karena keterlibatan karyawan lama, metode rekrutmen mencampur metode rekrutmen secara internal dan eksternal dan merupakan metode rekrutmen yang berbiaya rendah untuk setiap karyawan yang diterima.

2. *Walk-in Applicant*. Sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung rekrutmen di perusahaan tersebut. Para pelamar walk-in lebih banyak untuk pekerjaan klerikal dan jasa. Pelamar pekerjaan manajerial, para profesional dan tenaga penjual jarang yang melamar dengan cara walk-in. Seperti halnya rekrutmen lewat rekomendasi karyawan lama, rekrutmen lewat walk-in juga sederhana dan murah. Namun pelamar walk-in tidak tahu banyak tentang pekerjaan spesifik yang ada dan mungkin datang tanpa rekomendasi eksplisit dari seorang karyawan lama.
3. *Biro tenaga kerja*. Biro tenaga kerja swasta dan pemerintah merupakan sumber yang baik untuk mendapatkan karyawan sementara dan sekaligus juga merupakan sumber yang baik untuk mendapatkan karyawan tetap.

Biro tenaga kerja swasta – kadang-kadang disebut sebagai headhunter atau biro pencari tenaga kerja—melayani para pelamar profesional, manajerial dan pelamar tidak terampil. Biro-biro yang berhubungan dengan pelamar tidak cakap seringkali menyediakan calon tenaga kerja untuk pengusaha yang sulit mendapatkan tenaga kerja karena masalah waktu. Banyak pemilik perusahaan yang mencari karyawan yang tidak

cakap, tidak memiliki kebutuhan sementara atau musiman untuk tenaga kerja ini.

4. Perusahaan lain. Para karyawan di perusahaan-perusahaan yang terkenal memiliki para manajer handal selalu dihubungi oleh biro-biro tenaga kerja swasta dan sering dihubungi secara langsung oleh perusahaan yang menghendaki mereka.
5. Biro-biro perusahaan sementara. Perusahaan kini semakin banyak menggunakan biro-biro bantuan sementara, karena sejumlah keterampilan yang sulit diperoleh tidak tersedia sama sekali. Ini terutama berlaku untuk perusahaan kecil yang tidak tampak terlalu jelas pola rekrutmennya, atau tidak punya waktu untuk melakukan rekrutmen. Di samping itu, banyak organisasi membutuhkan orang yang hanya untuk waktu yang sangat singkat. Mendapatkan karyawan tanpa melewati jerih payah pencarian besar-besaran, dan sekaligus kemudahan mengurangi tenaga kerja.
6. Asosiasi dan serikat dagang. Serikat dagang untuk pengembangan perdagangan dan industri maritim bertanggung jawab mensuplai anggotanya dengan tenaga kerja terampil.

Schuler dan Susan (1997:239) terdapat keuntungan dan kerugian dalam sumber eksternal :

Keuntungan :

1. “Daerah baru” perspektif baru
2. Biaya yang lebih rendah daripada melatih seorang professional

3. Tidak ada kelompok politik yang beraliansi dalam organisasi
4. Kemungkinan membawa rahasia pesaing, wawasan baru
5. Membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja yang sama

Kerugian :

1. Kemungkinan memilih orang yang tidak “cocok” mungkin menimbulkan masalah semangat kerja bagi calon karyawan internal yang tidak terpilih.
2. “Penyesuaian” atau orientasi yang perlu waktu lebih lama
3. Kemungkinan membawa perilaku “ini adalah cara saya melakukannya di perusahaan anu

Menurut Mondy (2008:141) terkadang, suatu perusahaan harus mencari di luar batas-batas perusahaan tersebut untuk menemukan karyawan, terutama jika perusahaan itu sedang memperbesar tenaga kerjanya. Perekrutan eksternal diperlukan untuk (1) mengisi pekerjaan-pekerjaan tingkat pemula (*entry-level*); (2) mendapatkan keterampilan-keterampilan yang belum dimiliki oleh para karyawan yang ada saat ini; dan (3) memperoleh para karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk memberikan keberagaman ide.

1. Sekolah menengah umum dan kejuruan. Organisasi-organisasi yang merekrut klerek dan karyawan-karyawan tingkat pemula (*entry-level*) lainnya seringkali bergantung pada sekolah menengah umum (*high schools*) dan sekolah kejuruan (*vocational school*). Banyak dari lembaga

program pelatihan yang unggul untuk keterampilan-keterampilan kerja khusus, seperti reparasi peralatan rumah tanggadan montir mesin ringan.

2. Community collage. Banyak community collage peka terhadap permintaan tenaga kerja khusus yang diperlukan dalam pasar tenaga kerja local mereka dan meluluskan siswa-siswi yang banyak dicari dengan keterampilan-keterampilan yang mudah dipasarkan.
3. Akademi dan Universitas. Akademi dan universitas mewakili sumber perekrutan utama bagi berbagai organisasi. Organisasi biasanya menemukan para karyawan professional, teknis, dan manajemen dilembaga-lembaga tersebut.
4. Pesaing dalam pasar tenaga kerja. Ketika pengalaman terkini dibutuhkan, para pesaing dan perusahaan-perusahaan lain dalam industri atau wilayah geografis yang sama mungkin menjadi sumber paling penting dari para karyawan baru. Faktanya, para pelamar berkualitas tertinggi seringkali datang langsung dari para pesaing pada pasar tenaga kerja yang sama, mengingat biasanya orang-orang tidak memasuki angkatan kerja yang telah penuh dengan pengalaman dan keterampilan kerja.
5. Mantan karyawan. Keuntungan melacak jejak para mantan karyawan adalah bahwa perusahaan sudah mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan mereka serta para mantan karyawan tersebut mengenai perusahaan.

6. Pengangguran. Pengangguran seringkali merupakan sumber karyawan baru yang berharga. Setiap hari, para pelamar yang memenuhi syarat menjadi pengangguran karena berbagai alasan. Perusahaan bisa melakukan perampingan, meninggalkan bisnis, atau melakukan merger dengan perusahaan lain, meninggalkan para karyawan yang terampil bekerja tanpa pekerjaan.

Di AJB Bumiputera 1912 sumber rekrutmen eksternal dapat diperoleh dari :

1. Pemegang polis
2. MBA (mitra bisnis agen/pembantu mencari nasabah)
3. Kepala sekolah
4. Tianghoa (etnis tianghoa)

2.2.5 Metode-Metode Untuk Mendapatkan Tenaga Kerja

Metode Internal

Schular dan Susan (1997:237) Para pelamar internal untuk jabatan-jabatan yang kosong, dapat diperoleh dengan cara menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (*personnel record*), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat

menurut keterampilan pada system informasi sumber daya manusia perusahaan.

1. Job Posting. Job posting secara menyolok memperlihatkan pada semua karyawan pembukaan lowongan yang ada di sebuah perusahaan. Job posting berperan sebagai berikut :

- 1) Menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
- 2) Menyediakan kesempatan yang sama bagi kemajuan setiap karyawan.
- 3) Menciptakan keterbukaan yang lebih luas dalam perusahaan dengan mengumumkan kesempatan tersebut pada semua karyawan.
- 4) Meningkatkan pengetahuan karyawan akan tingkat gaji, uraian tugas, promosi umum dan prosedur transfer, dan apa saja yang bisa mengefektifkan kinerja.
- 5) Mengkomunikasi kesempatan tujuan-tujuan organisasi dan memungkinkan setiap individu memiliki kesempatan untuk membantu mendapatkan posisi yang paling tepat dalam struktur pekerjaan perusahaan.

2. Daftar keterampilan (*skill inventories*). Sebagian besar perusahaan memiliki informasi yang berkaitan dengan keterampilan yang tersimpan

dalam dokumen-dokumen personalia. Jika suatu saat dibutuhkan, perlu waktu untuk menemukannya. Daftar keterampilan yang formal menghimpun informasi lewat pengguna system informasi sumber daya manusia.

Menurut Mondy (2008:138) manajemen harus mampu mengidentifikasi para karyawan yang sanggup mengisi posisi-posisi lowong ketika sewaktu-waktu dibutuhkan. Perangkat-perangkat berguna yang dimanfaatkan untuk perekrutan internal mencakup basis data karyawan, prosedur pengumuman pekerjaan (*job posting*) dan pengajuan pekerjaan (*job bidding*). Sebagaimana dinyatakan bahwa basis data karyawan memungkinkan organisasi menentukan apakah para karyawan memiliki persyaratan-persyaratan untuk mengisi posisi-posisi lowong. Sebagai alat perekrutan, basis data tersebut telah terbukti sangat berguna dalam organisasi. Basis data yang digunakan untuk mencari talenta secara internal dan mendukung konsep promosi dari dalam.

1. Pengumuman pekerjaan dan pengajuan pekerjaan

Pengumuman pekerjaan (*job posting*) adalah prosedur untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai adanya lowongan-lowongan pekerjaan.

Pengajuan pekerjaan (*job building*) adalah prosedur yang memungkinkan para karyawan yang yakin bahwa mereka memnuhi

persyaratan-persyaratan yang diminta untuk melamar pada posisi lowong yang diumumkan.

2. Refernsi karyawan

Referensi karyawan (employee referrals) terus menjadi cara dimana para karyawan berprestasi puncak teridentifikasi.

Metode perekrutan internal yang dilakukan oleh AJB Bumiputera 1912 adalah dengan cara :

1. Kepala cabang dan supervisor mendatangi pemegang polis yang dikategorikan menjadi pembela perusahaan
2. Kepala cabang dan supervisor memanfaatkan pemegang polis yang datang ke kantor (bayar premi, pengambilan klaim/PjPol) untuk mendapatkan informasi nominator calon agen
3. Kepala cabang dan supervisor mendatangi Pusat pengaruh dan MBA untuk mendapatkan nominator calon agen.
4. Kepala cabang dan supervisor mengundang GTT (guru tidak tetap) melalui undangan untuk diberikan presentasi profesi dan karir

Metode Eksternal

Schular dan Susan (1997:244) Iklan-radio dan televise, Koran daerah, dan Koran-koran nasional seperti Wall Street journal, dan papan bulletin elektronik-merupakan salah satu dari banyak metode yang digunakan untuk mencari calon karyawan dari sumber eksternal.

1. Iklan Radio dan televisi. Sejumlah perusahaan enggan menggunakan media elektronik karena kekhawatiran mereka akan mahal biaya atau karena khawatir perusahaan mereka akan tampak tidak berdaya atau rusak citra konserfatifnya.
2. Iklan dikoran dan jurnal perdagangan. Secara tradisional, Koran merupakan alat yang paling banyak digunakan dalam melakukan rekrutmen eksternal. Koran dapat menjangkau secara luas calon-calon karyawan. Koran mengiklankan berbagai macam lowongan pekerjaan mulai dari posisi-posisi untuk karyawan tidak terampil sampai ke jabatan manajerial tingkat atas, dari yang berisi fakta-fakta singkat sampai yang paling relative.
3. *Open house*. Suatu cara yang sangat baik untuk memperkenalkan seseornag pada perusahaan dan menarik minat mereka yang mungkin tidak sedang melamar adalah dengan mengadakan open house-membuka pintu sedemikian rupa sehingga orang dapat masuk dan melihat-lihat perusahaan serta mempelajari pekerjaan yang mungkin tersedia.
4. Rekrutmen berdasarkan kontrak (*contract recruiting*). Adalah konsultan yang menerima penugasan temporer, biasanya tiga sampai enam bulan, menjadi integral dari staf SDM dari menangani masalah rekrutmen. Sekalipun panugasan utama mereka adalah kegiatan ketenagakerjaan, para contract recruiter juga semakin banyak terlibat dalam berbagai

aspek SDM. Mulai dari masalah kompensasi, tunjangan, hubungan karyawan sampai akses yang sama dan kesempatan yang sama.

Mondy (2008:149) meskipun perekrutan online mempunyai pengaruh besar pada cara pelaksanaan perekrutan, metode-metode tradisional masih digunakan. Lebih dari itu, internet telah merintis jalannya kedalam metode perekrutan eksternal. Dengan demikian, sambil mendiskusikan berbagai metode perekrutan tradisional, cara dimana

1. Iklan media. Iklan mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan ketenagakerjaan perusahaan kepada masyarakat melalui media seperti Koran, jurnal pergadangan, radio, televise, dan billboard. Pengalaman terdahulu perusahaan dengan berbagai media harus menunjukkan pendekatan yang paling efektif untuk jenis pekerjaan tertentu.
2. Agen tenaga kerja. Agen tenaga kerja adalah organisasi yang membantu perusahaan-perusahaan merekrut karyawan dan pada saat yang sama menolong orang dalam usaha mereka mencari pekerjaan. Agen-agen tersebut melakukan fungsi perekrutan dan seleksi yang telah terbukti bermanfaat bagi banyak organisasi.

Agen tenaga kerja swasta. Agen-agen tenaga kerja swasta, sering disebut *head hunter*, dikenal karena merekrut para karyawan kera putih dan menawarkan layanan penting dalam membawa para pelamar berkualitas sekaligus juga posisi-posisi lowong.

Agen tenaga kerja public. Agen tenaga kerja publik kini semakin terlibat dalam mencocokkan orang dengan posisi-posisi teknis, professional, dan manajerial. Beberapa agen menggunakan system pencocokan pekerjaan terkomputerisasi untuk membantu proses perekrutan dan mereka memberikan layanan-layanan mereka tanpa biaya untuk pemberi kerja maupun karyawan prospektif.

3. Perekrut. Perekrut perusahaan memainkan peran penting dalam menarik para pelamar. Seorang peserta wawancara (*interview*) sering mempersepsikan tindakan-tindakan perekrut sebagai cerminan karakter perusahaan.
4. Bursa kerja. Bursa kerja adalah metode perekrutan yang dilaksanakan oleh pemberi kerja tunggal atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik sebarang pelamar ke satu lokasi untuk wawancara.
5. Magang. Magang adalah bentuk khusus perekrutan yang melibatkan penempatan mahasiswa pada pekerjaan sementara tanpa adanya kewajiban bagi mahasiswa tersebut untuk mengisi posisi tersebut dalam perusahaan tersebut setelah yang bersangkutan lulus.
6. Perusahaan kecil pencari eksekutif. Perusahaan kecil pencari eksekutif adalah organisasi yang digunakan beberapa perusahaan untuk mencari para professional dan eksekutif ketika sumber-sumber lainnya terbukti tidak cukup.

Perusahaan pencari kontingensi. Perusahaan pencari kontingensi menerima fee hanya atas dasar penempatan yang sukses dari kandidat pada suatu lowongan pekerjaan. Fee perusahaan pencari pada umumnya adalah presentase kompensasi tahun pertama seorang eksekutif hasil pencarian.

Perusahaan pencari tetap. Perusahaan pencari tetap (*retained search firm*) dianggap sebagai konsultasi bagi perusahaan-perusahaan klien mereka, bekerja keras atas dasar kontrak eksekutif, dan biasanya merekrut para eksekutif bisnis puncak.

Metode perekrutan eksternal yang dilakukan oleh AJB Bumipputera 1912 adalah dengan cara Pihak Bumipputera 1912 bekerjasama dengan kantor pos untuk memberikan kotak pos pribadi di kantor pos agar para pelamar langsung menaruh surat lamarannya di kotak tersebut.

2.2.6. Penentuan Kualifikasi Syarat Mutlak dan Syarat Ingin

Sinurat (2008:32) Kualifikasi jabatan adalah persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh calon untuk dapat menduduki posisi yang hendak didisi. Kualifikasi atau persyaratan ini juga disebut sebagai profil pekerjaan, yaitu persyaratan minimum yang harus dimiliki calon. Ada dua jenis persyaratan, yaitu:

1. Persyaratan mutlak (must). Persyaratan ini adalah persyaratan yang harus dimiliki oleh calon untuk bisa dimajukan ketahap berikutnya. Oleh karena itu, fungsi persyaratan ini adalah sebagai alat penyaring, kalau

tidak memenuhi persyaratan maka calon tidak ikut pada tahapan selanjutnya. Sebagai alat penyaring, maka persyaratan mutlak sebaiknya :

1) Terukur. Artinya, ada kuantitas yang menjadi ukuran sehingga setiap orang yang terlibat memiliki kesamaan dalam menyaring.

Adakalanya suatu persyaratan mutlak sulit dibuat terukur, maka dalam hal ini harus diupayakan adanya suatu indikator terukur dari persyaratan tersebut.

2) Dapat dibedakan. Ini berarti, bahwa meskipun syarat sulit diukur, tetapi dapat dibedakan

2. Persyaratan ingin (*want*). Persyaratan ini adalah persyaratan yang diinginkan dimiliki oleh calon. Fungsi utama dari persyaratan ini adalah untuk membandingkan antara calon-calon yang ada.

Informasi tentang persyaratan mutlak dan persyaratan ingin biasanya didapat dari uraian pekerjaan. Namun, bila persyaratan tersebut tidak secara spesifik tercantum dalam uraian pekerjaan, persyaratan tersebut dapat diturunkan dari bagian tugas dan tanggung jawab utama uraian pekerjaan pemegang jabatan tersebut.

Proses perekrutan dalam sebuah organisasi seringkali langsung masuk ketahap pemasangan iklan, langsung dilakukan penyaringan dan kemudian wawancara. Tak heran ketika berakhirnya proses perekrutan terjadi salah dari kesalahan yang sudah kita bahas sebelumnya

Langkah penentuan syarat-syarat merupakan langkah mutlak yang harus dilakukan. Perlu dicatat bahwa pengertian syarat sama dengan kualifikasi dan juga sama dengan istilah kompensasi.

Di AJB Bumiputera 1912 pun memiliki syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pelamar, yakni :

1. Internal :

- Sarjana
- Diutamakan mempunyai kendaraan beroda empat
- Mempunyai jaringan/akses kelas atas
- Menguasai IT
- Usia maksimal 30 tahun
- Mempunyai pengalaman kerja
- Diutamakan memahami tentang perbankan dan investasi
- Diutamakan bisa berbahasa inggris

2. Eksternal :

- Usia minimal 23 tahun
- Pendidikan minimal SLTA diutamakan Sarjana
- Sehat jasmani dan Rohani berpenampilan menarik
- Mempunyai kendaraan minimal roda 2
- Mempunyai pasar bawaan minimal 25
- Diutamakan bertempat tinggal di wilayah blok sesuai kebutuhan

2.2.7. Sistem Rekrutmen Tenaga Kerja

Menurut Saksono (1995:30) mengatakan ada dua sistem rekrutmen tenaga kerja yaitu :

1. Sistem Meryt, yaitu penarikan tenaga kerja didasarkan kepada kemampuan, kecakapan, keterampilan dan pengalaman calon tenaga kerja atau karyawan tersebut. Sedangkan sistem meryt itu sendiri terdiri dari dua macam, yaitu :

- 1) Didasarkan kepada experient (pengalaman)
- 2) Didasarkan kepada education (pendidikan)

Adapun kebaikan atau kelebihan sistem meryt antara lain adalah :

- 1) Kesempatan kerja selalu terbuka untuk umum
- 2) Dapat diperoleh tenaga-tenaga yang cakap
- 3) Mendorong untuk maju bagi karyawan yang belum memenuhi syarat.

Sedangkan keburukan atau kelemahannya antara lain adalah :

- 1) Biaya yang dikeluarkan untuk rekrutmen sangat mahal
- 2) Membutuhkan waktu yang cukup lama dalam proses penarikan

2. Sistem Spoils, yaitu penarikan karyawan didasarkan kepada adanya hubungan pribadi seperti hubungan keluarga atau relasi. Sedangkan sistem spoils itu sendiri terbagi menjadi tiga macam, yaitu :

- 1) Nepotisme (keluarga)
- 2) Patrogene (teman,sahabat)

3) Favorite (selera)

Adapun kebaikan atau kelebihan dari sistem ini antara lain adalah :

- 1) Tidak terlalu membutuhkan waktu yang lama dalam proses penarikan tenaga kerja
- 2) Mendorong semangat untuk memperbaiki sistem yang merugikan diganti dengan sistem lain yang dapat menguntungkan bagi organisasi

Sedangkan keburukan atau kelemahan dari sistem ini antara lain adalah:

- 1) Melemahkan karir karyawan
- 2) Terjadinya kesenjangan dan persaingan yang tidak sehat antara golongan keluarka dan diluar keluarga
- 3) Pelamar yang masuk kurang memenuhi criteria yang diharapkan oleh perusahaan

2.2.8. Proses Rekrutmen

Simamora (2006:179) aktivitas rekrutmen tidak akan berjalan sampai seseorang dalam organisasi telah menetapkan karyawan seperti apa yang dibutuhkan dan berapa banyak jumlahnya. Proses rekrutmen terdiri atas:

1. Penyusunan strategi : Rekrutmen biasanya merupakan aktivitas sumber daya manusia. Manajemn puncak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan umum rekrutmen seperti penentuan dimana akan merekrut, penetapan berapa besar biayanya, dan penentuan tujuan perjanjian kerja organisasi.

2. Pencarian para pelamar kerja : Manakala rencana dan strategi rekrutmen telah disusun, aktivitas rekrutmen yang sesungguhnya boleh berjalan. Pencarian pelamar dapat melibatkan metode rekrutmen tradisional seperti iklan surat kabar dan poster lowongan kerja.
3. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok : Setelah berbagai lamaran kerja diterima, lamaran tersebut haruslah disaring guna menyisihkan individu-individu yang tidak memenuhi syarat. Kendatipun demikian, perusahaan perlu memperhatikan bahawa jangan sampai individu didiskualifikasikan karena alasan yang tidak tepat. Alasan didiskualifikasi harus merupakan kualifikasi bonafit yang berhubungan dengan jabatan.
4. Pengumpulan para pelamar : Kelompok pelamar (applicant pool) terdiri dari individu-individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar lowongan kerja dan mungkin merupakan kandidat yang laik untuk posisi. Setelah lamaran-lamaran masuk, organisasi harus mengilah informasi dan mengorganisasikannya sehingga informasi ini siap diperiksa.

Sedangkan praktik yang terjadi di AJB Bumiputera 1912 mengenai proses perekrutan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan. Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru

di perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut.

2. Mencari informasi jabatan melalui analisa jabatan. Untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui keaburan-keaburan yang mengganggu proses selanjutnya.
3. Jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari. Dua alternative untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, apabila kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan maka

perlu dipertimbangan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

4. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan. Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, *employee referrals*, *walk-ins* & *write-ins*, Depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi saat itu.
5. Memanggil kandidat-kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan. Mengumpulkan berkas-berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi
6. Menyaring / menyeleksi kandidat. Prosedur seleksi perlu dilakukan jika:
 - 1) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang;
 - 2) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Hal terpenting untuk diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat.

Pemilihan suatu teknik/metode sebagai *predictor* dalam prosedur seleksi sangat tergantung pada: ciri-ciri pekerjaan, validitas dan reliabilitas metode, persentase calon yang terseleksi, dan biaya penggunaan teknik tertentu. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian, test fisik/fisiologis, test simulasi pekerjaan dan *assessment center*.

7. Membuat penawaran kerja. Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, maka selanjutnya perlu dipersiapkan penawaran kerja. Termasuk disini adalah mempersiapkan perjanjian kerja (KKB), memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal tak terduga.
8. Mulai bekerja. Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Pada saat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta

diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai, hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.

2.2.9 Kendala-kendala Dalam Rekrutmen

Sitohang (2007:99) para pencari tenaga kerja menghadapi berbagai kendala dalam rekrutmen yaitu:

1. Faktor operasional antara lain :
 - 1) Kebijakan mengutamakan promosi dan *tour of duty* dari dalam organisasi itu sendiri; sehingga tidak perlu mencari tenaga kerja baru dari luar organisasi.
 - 2) Kebijakan tentang upah dan gaji. Kalau upah dan gaji karyawan dalam organisasi sangat rendah dibandingkan dengan upah/gaji organisasi lain yang sejenis, maka akan sangat sulit untuk mencari pegawai luar.

Untuk merumuskan kebijakan dalam menentukan sistem imbalan/pengupahan karyawan, beberapa hal yang biasanya harus dipertimbangkan yaitu:

- a) Kepentingan para anggota organisasi yang tercermin dalam kesepakatan antara serikat dengan majikan dalam hubungan industrial yang perlu dipelihara.

- b) Kemampuan organisasi yang bersangkutan
- c) Adanya keharusan menaati berbagai peraturan perundangan seperti ketentuan upah minimum regional atau provinsi.
- d) Pertimbangan lokasi pekerjaan, seperti pada daerah-daerah terpencil
- e) Kebijaksanaan tentang status kepegawaian, apakah pegawai paruh waktu (*part time*) berpengaruh pada upah/gaji.
- f) Rencana sumber daya manusia telah menentukan lowongan yang akan diisi dengan promosi dari dalam organisasi atau didatangkan pegawai baru dari luar.

2. Kebiasaan Mencari Tenaga Kerja

Pada Biro Personalia biasanya ada satu bagian atau seleksi yang bertugas melakukan rekrutmen penerimaan pegawai baru. Para pegawai spesialis ini sudah mengetahui benar kriteria para pegawai yang diperlukan dalam rekrutmen tersebut untuk menyesuaikan dengan calon yang diajukan

Kebiasaan mencari tenaga kerja ini mempunyai dampak yang positif karena dapat dengan cepat menemukan pencari kerja untuk mengisi lowongan yang ada. Akan tetapi ada pula segi negatifnya yaitu adanya kecenderungan melakukan kesalahan yang sama apabila kesalahan yang pernah diajukan/dibuat tidak begitu besar dampak negatifnya bagi organisasi. Seringkali mereka merasa enteng terhadap tugasnya sehingga

begitu masuk sebuah lamaran kerja langsung pegawai itu yang diusulkan tanpa berusaha mencari alternative lain yang lebih baik.

3. Kondisi lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal organisasi harus selalu mendapat perhatian, terutama dalam merekrut para pegawai baru. Faktor-faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan antara lain:

- 1) Tingkat pengangguran
- 2) Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru dengan memperlihatkan organisasi untuk sejenis sebagai saingan.
- 3) Langka tidaknya keahlian pegawai yang dicari.
- 4) Proyeksi angkatan kerja
- 5) Peraturan-peraturan perundangan dibidang ketenagakerjaan sebagai faktor eksternal yang harus dipenuhi dan ditaati dalam rekrutmen
- 6) Norma-norma etika yang berlaku bagi pencari tenaga dalam rangka rekrutmen harus memperhatikan etik atau kode etika ketenagakerjaan supaya jangan sampai terjadi pembajakan tenaga manajerial dari perusahaan lain.
- 7) Kendala yang ketujuh yang perlu diperhatikan oleh para perekrut kerja adalah tuntunan tugas yang kelak akan dikerjakan para pekerja baru itu.

Kendala yang dihadapi oleh AJB Bumiputera 1912 saat melakukan rekrutmen adalah :

1. Internal :
 - Supervisor dan agen blok tidak melakukan rekrut
 - Kurangnya pemahaman tentang profesi
2. Ekternal :
 - Mereka knowlagenya kurang
 - Menganggap pekerjaan itu tidak cocok bagi mereka
 - Tidak percaya diri saat memasarkan produk
 - Kurangnya motivasi dari diri sendiri

2.3. Pengertian Kinerja

Dharma (2005:25) manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standart dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Mangkunegara (2005:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Simanjuntak (2005), menyatakan bahwa .kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian hasil untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:78) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi

yang antara lain meliputi: kualitas, kuantitas, jangka waktu, kehadiran/absensi, dan kerjasama tim.

Kemudian menurut Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi indikator suatu pekerjaan/suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Mahsun (2006) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi

Dan juga seperti yang dikatakan oleh Prawirosentono (1999:2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.3.1. Tujuan Melakukan Manajemen Kinerja

Menurut Ruki (2001:20) yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan dengan menerapkan sebuah system manajemen kinerja, yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada merka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama

atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standart prestasi yang harus dicapai dan meneliti hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.

2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang rerefleksikan dalam kenaikan produktifitas. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu).
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan dimasa depan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandinagkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan system imbalan yang baik.

6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Kinerja yang ada di AJB Bumiputera 1912 diukur melalui 4 cara, yaitu:

1. Produktivitas dari agen
2. Penagihan agen yang mencapai 90%
3. *Income* yang tercapai hingga 90%

2.3.2. Manfaat Manajemen Kinerja

Ruki (2001:22) sebuah program manajemen kinerja dapat menjadi tulang punggung bagi pengelolaan sumber daya manusia diperusahaan. Hasil dari sebuah program manajemen kinerja akan membantu organisasi/persahaan untuk merencanakan dan melaksanakan program-program lain dengan lebih tepat dan baik. Bidang-bidang yang dapat mengambil manfaat dari manajemen kinerja adalah :

1. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan melakukan manajemen kinerja dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standart prestasi yang ditetapkan.

2. Penyusunan program suksesi dan kaderisasi. Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggungjawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.
3. Pembinaan karyawan. Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Bila ternyata hambatannya bukan kemampuan, tetapi kamauan (motivasi dan sikap), maka atas dasar hasil manajemen kinerja program pembinaan yang tepat dapat dilakukan.

2.3.3.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Stephen P. Robbins (1996 : 218) Kinerja diartikan fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan keinginan (obsetion) atau kinerja = f (A x M x O). Jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan dan kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan yang positif. Kinerja ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya. Tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, seperti

keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja.

Menurut Robert L. Mathis dan John H Jackson dalam Suhendi (2010:189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

Berdasarkan pengertian di atas, kami menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain :

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.
- c. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson (1987), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang
- b. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
- c. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

Menurut Sutermeister (1999) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap, kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

2.3.4.Indikator Kinerja

Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi:

- a. Kualitas : mutu atau hasil pekerjaan yang mampu dihasilkan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Ukuran kualitas pekerjaan adalah kerapian, kebersihan, keteraturan, sedangkan untuk barang biasanya adalah model, bahan, image dll.
- b. Kuantitas : Dalam mengukur kinerja maka yang harus dilihat adalah jumlah atau kuantitas kegiatan yang mampu diselesaikan disesuaikan dengan standar. Kuantitas juga dapat diartikan untuk mengukur seberapa banyak jumlah output (barang) yang mampu dihasilkan.
- c. Jangka waktu : Jangka waktu, yaitu seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan secara benar dan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditentukan atau kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.
- d. Kehadiran/absensi : Kehadiran/absensi, yaitu jumlah kehadiran dibandingkan dengan satandar yang telah ditentukan, kehadiran ini meliputi : jumlah hari masuk, cuti, libur, ketidakhadiran.
- e. Kerjasama tim : Kerjasama tim (sikap kooperatif), yaitu kemampuan untuk membentuk tim kerja yang solid yang mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan.

2.3.5. Hubungan Rekrutmen Dengan Kinerja

Rekrutmen dapat mempengaruhi kinerja hal ini dapat dibuktikan oleh teori Schuler (1987:125) yang mengemukakan bahwa efektifitas rekrutmen yang dilakukan dengan baik akan membantu lembaga dalam memperoleh

tujuan umum yang meliputi produktifitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja. Sedangkan castetter (1996:123) mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi dan masa kerja jabatan yang tidak pasti. Dan hal tersebut dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Budi Suhardiman, dalam hasil penelitiannya menunjukkan 0.588 atau 58,8% rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa 58,8% kinerja dipengaruhi oleh rekrutmen dan 41,2% dipengaruhi oleh faktor lain, faktor-faktor tersebut antara lain motivasi dan komitmen individu.

2.4. Kajian Perspektif Islam

2.4.1. Pengertian Rekrutmen Secara Islam

Rekrutmen dalam pandangan islam adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Istilah perekrutan senantiasa digunakan untuk menggambarkan aktifitas yang diperlukan dalam kuantitatif dan kualitatif sistem kerja yang terfokus pada kebutuhan administrasi pencarian karyawan.

Rekrutmen karyawan ini merupakan suatu hal yang penting dan kompleks karena untuk mendapatkan orang-orang yang kompeten serasi serta efektif tidaklah mudah.

Proses perekrutan akan berakibat fatal bagi kelangsungan organisasi perusahaan tersebut. Oleh karenanya kita seyogyanya mengingat selalu nabi Muhammad SAW dalam sabdanya:

إِذَا وُسِّدَ الْمَأْمُرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

”Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahli (tidak memiliki kompetensi, keahlian, keserasian, dan efektifitas maka tunggulah kehancurannya”. (HR. Bukhori :57)

Sebuah organisasi merupakan aset utama yang menjadi pegawai/karyawan dan pelaku aktif dan setiap aktivitas organisasi. Karyawan yang diharapkan (*right man*) haruslah cakap, mampu dan terampil, serta harus dilengkapi moral kerja dan kedisiplinan tinggi untuk mencapai prestasi kerjanya. Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan. Hal ini diawali dengan rekrutmen yang baik, dengan seleksi yang akurat dan penempatan yang sesuai dengan keinginan dan keterampilan yang dimiliki calon karyawan.

2.4.2. Konsep Dasar Perekrutan Dalam Islam

Nurjulianti (1997:237) Rasulullah dalam berbagai kesempatan selalu menekankan pentingnya tenaga kerja dan selalu menghargai karya para pekerja dan para ahli dalam satu bidang pekerjaan tertentu. Beliau pernah bersabda: “Alloh mencintai orang yang selalu bekerja dan berusaha (untuk penghidupannya)”. Sesungguhnya, siapapun yang bekerja untuk penghidupannya dan senantiasa mengharap ridha Alloh, ia seperti ibu nabi Musa yang menerima gaji dan tugasnya yaitu menyusui anaknya sendiri. Walaupun seseorang bekerja untuk dirinya sendiri dan untuk keluarganya, tetapi karena ia bekerja secara jujur demi mendapatkan pahala dari Alloh, maka ia akan menerima balasan dari Alloh atas kejujuran hidupnya. Dengan kata lain, ia akan mendapatkan nafkah hidupnya dan juga pendidikan dari Alloh atas kejujurannya dalam bekerja.

Nurjulianti (1997:240) keterangan tentang tenaga kerja intelektual juga terdapat dalam al-Qur'an. Sebuah percakapan antara nabi Yusuf dan raja Mesir memberikan penjelasan mengenai hal ini: *“Dan raja berkata, 'sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkududukan tinggi lagi dipercayai di sisi kami.' Yusuf berkata: 'Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir), karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga dan berpengetahuan.' Dan demikianlah kami member kedudukan kepada Yusuf di negeri Mesir, (ia berkuasa penuh) pergi menuju*

kemana saja ia kehendakidi bumi Mesir itu. Kami melimpahkan rahmad kami kepada siapa yang kami kehendaki an kami tidak menyia-nyiakan pahala ornag-orang yang berbuat baik” (QS. Yusuf : 54-56).

Kejujuran dan pengetahuan nabi Yusuf telah diakui oleh Raja, yang mempercayakan pada tugas pengawasan dan pengelolaan gudang padi-padian, dan sebagainya. Kemudian nabi Yusuf dengan keahlian dan kerja kerasnya, menjadi orang yang sangat berkuasa dan penasehat kepercayaan raja. Kalimat “kami tidak menyia-nyiakan pahala orang-orang yang berbuat baik” dengan jelas memperlihatkan bahwa kemakmuran ekonomi dan status sosial yang tinggi yang dicapai nabi Yusuf di Mesir, merupakan balasan dan anugerah Allah atas kerj akeras dan usahnya baik. Ayat ini mmebernarkan anggapann kita bahwa semua usaha manusia, baik dengan tenaganya maupun dengan daya intelektualnya, akan diberi balasan dalam bentuk peningkatan kemakmuran dan kehidupan yang lebih baik.

Nurjulianti (1997:241) kesehatan jasmani dan moral berkaitan erat dengan efisiensi tenaga kerja. Seornag tenaga kerja yang kuat dan sehat lebih efisien disbanding yang lemah dan sakit-sakitan. Demikian pula, seorang pekerja yang jujur dan tekun, yang melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, akan bekerja lebih keras dan lebih rajin disbanding pekerja yang tidak jujur.

Sifat-sifat tenaga kerja yang jujur diterangkan dalam al-Quran dalam kisah nabi Musa berikut ini: “*Salah seorang dari kedua wanita itu (anak-anak nabi Su’aib) berkata: “Ya bapakku, ambillah dia sebagai pekerja kita, karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk berkerja (dengan kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”* (QS. Al Qashash :26).

Ayat mengakui bahwa kekuatan fisik (yaitu kesehatan) dan kejujuran sebagai (kesehatan moral) merupakan kualitas yang diperlukan dari pekerja yang efisiensi. Kualitas ini telah ditemukan pada diri Musa, sehingga ia disarankan untuk diangkat sebagai pekerja. Apakah pekerjaan itu bersifat fisik atau mental, kejujuran merupakan unsure paling penting dalam kaitannya efisiensi. Sesungguhnya, kejujuran merupakan kualitas manusia yang membuat dirinya sadar sesungguhnya akan tugas dan tanggung jawabnya. Dan kesadaran atau (realisasi) terhadap tugas-tugas seseorang ini merupakan faktor yang penting dalam peningkatan efisiensi seseorang pekerja.

Mengingat pentingnya kejujuran di dalam pekerjaan dan urusan-urusan lainnya. Nabi memuji orang yang jujur dalam sabdanya: “Berlakulah jujur; pedagang yang jujur akan memperoleh kedudukan bersama-sama dengan para nabi, para *siddiqin* dan para *syuhada*”

Supardi, Syari’at Islam sebagai sistem hidup bagi manusia yang sempurna (*syumuliyatul Islam*) mengatur berbagai aspek kehidupan, termasuk

menyangkut sumber daya manusianya. Profesionalisme dalam konsep Islam tentunya menyangkut kualitas akal (*al-fikr*), kualitas hati nurani (*ruhiyah*) dan komitmen melaksanakan tugas (*amaliyah*).

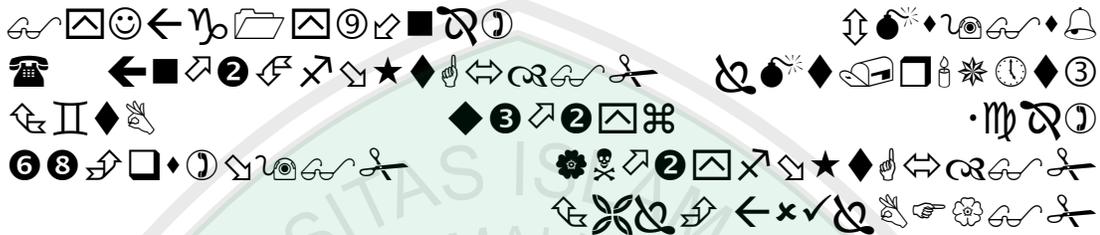
Ketiga unsur pokok tersebut sangat menentukan keberhasilan seseorang dalam mengelola kehidupannya. Karena Allah SWT telah memberikan modal yang sama kepada hambanya tidak dibedakan satu dengan lainnya, sebagaimana firman-Nya:



“Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam Keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur.”(Q.S An Nahl:78)

Kenikmatan modal dasar yang diberikan Allah swt selanjutnya tergantung bagaimana setiap manusia memanfaatkannya, jika ada kesungguhannya sudah dapat dipastikan akan berhasil dan memilih santai (*ghoflah*) hasilnya pun tidak memuaskan. Untuk menyiapkan kader-kader yang mampu menjalankan tugas secara berdaya guna dan hasil guna dalam menjalankan fungsi sebagai abdi masyarakat (pelayanan publik) diawali pola rekrutmen karyawannya. Agama Islam memberikan rambu-rambu dalam

rekrutmen pegawai yang dapat dijadikan kebijakan oleh para pengelola kepegawaian sebagaimana diabadikan Al-Qur'an:



“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q.S. Al Qashash :26)

Apabila dicermati dari ayat tersebut dalam rekrutmen karyawan dibutuhkan setidaknya-tidaknya dua syarat yaitu: “ kuat dan amanah”.

Pertama: memiliki kekuatan meliputi kuat aqidah (*quatul aqidah*), cerdas (*quatul fikr*), wawasan jauh kedepan (*tsaqofah*), cerdas hatinuranya (*quatul ruhiyah*) dan bekerja professional (*itqon*). Seorang karyawan yang memiliki kekuatan aqidah sudah dapat dipastikan akan tertanam dalam dirinya merasa dipantau (*muroqobah*) oleh Sang Pencipta. Dengan tertanamnya rasa dipantau dalam bekerja, maka akan melahirkan pribadi rajin dan ulet bekerja baik ada atasannya maupun dalam kesendirian, karena menjalankan tugas sebagai kewajiban pribadi. Kekuatan aqidah juga perlu diimbangi kecerdasan berfikir sehingga bekerja akan berdasarkan nalar yang hidup. Apakah pekerjaan membawa manfaat atau mudarat untuk kepentingan publik, maka

cara berfikir yang cerdas akan memberikan pertimbangan matang. Oleh karenanya, seorang yang professional akan menggabungkan secara seimbang aqidah, cara berfikir, wawasan, kecerdasan spiritualnya sehingga melahirkan amal secara berdaya guna dan hasil guna untuk kepentingan orang banyak. Dalam konsep Islam disebut rahmatan lil ‘alamin sebagaimana dipraktikkan Rasulullah SAW ketika menata masyarakat madaniya dan diabadikan al-Qur’an sebagai berikut:



“Dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.(Q.S Al Anbiyaa:107)”

Kedua: seorang karyawan memiliki amanahnya dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diberikan kepadanya. Karena , faktor amanah sangat dibutuhkan sebagai kontribusi nyata mewujudkan pemerintahan yang bersih (*good governance*). Kepercayaan masyarakat tidak terlepas sejauhmana para abdi Negara mampu menjalankan tugas yang diembangkannya melalui kerja jujur, disiplin dan bertanggung jawab. Mengingkari amanah yang diberikan kepada pegawai sesungguhnya telah melecehkan atau menghianati Allah swt dan Rasulnya. Untuk itulah, karyawan yang professional atas bingkai iman perlu merenungkan penegasan Allah SWT dalam firman-Nya:



“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.” (Q.S. Al Anfaal :27)

Kemudian Rasullullah SAW memerintahkan kepada setiap muslim untuk selalu menjaga amanah yang diberikannya. Sebagaimana disebutkan dalam Hadits :

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ أَبِي عَدِيٍّ عَنْ حُمَيْدٍ عَنْ رَجُلٍ مِنْ أَهْلِ مَكَّةَ يُقَالُ لَهُ
يُوسُوفُ قَالَ كُنْتُ أَنَا وَرَجُلٌ مِنْ فَرَيْشٍ نَلِيَّ الْإِيمَانِ قَالَ وَكَانَ
رَجُلٌ قَدْ ذَهَبَ مِنِّي بِأَلْفٍ دِرْهَمٍ قَالَ فَوَقَعْتُ لَهُ فِي يَدِي أَلْفَ دِرْهَمٍ
قَالَ فَقُلْتُ لِلْفَرَشِيِّ إِنَّهُ قَدْ ذَهَبَ لِي بِأَلْفٍ دِرْهَمٍ وَقَدْ أُصِدِّتُ لَهُ أَلْفَ
دِرْهَمٍ قَالَ فَقَالَ لِمُفَرَّتِي أَبِي أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ أَدِّ الْأَمَانَةَ إِلَى مَنْ انْتَمَنَكَ وَلَا تَخُنْ مَنْ خَانَكَ

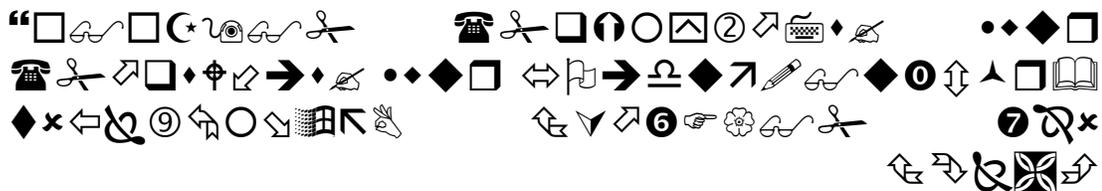
“Tunaikanlah amanah terhadap orang yang mengamanahimu dan janganlah berkhianat terhadap orang yang menghianatimu” (HR. Ahmad:14877)

Berbicara tentang amanah, sesungguhnya setiap karyawan dipastikan mengucapkan sumpah berdasarkan agama yang dianutnya. Yang menjadi masalah, bagaimana seseorang komitmen terhadap ucapannya ketika

diangkat/disumpah menduduki jabatannya. Padahal, sumpah yang diucapkannya bukan bertanggung jawab kepada unit organisasi semata, melainkan pasti diakhirat harus menghadap Mahkamah Agung yaitu Alloh SWT. Diharapkan melalui rekrutmen sumber daya aparatur Negara yang memiliki dua kekuatan tersebut mampu mewujudkan masyarakat adil makmur dibawah lindungan-Nya (*baldhatun thoyyibatun wa robbun ghofur*).

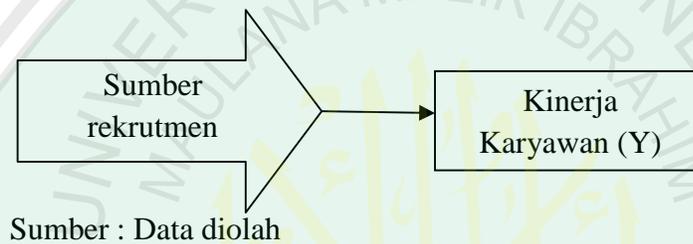
2.4.3. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Islam juga memandang kinerja karyawan, hal ini bisa dilihat bahwa para karyawan harus benar-benar memahami dan melaksanakan ketaatan pada substansi ajaran islam, pada pedoman dan panduan pelaksanaan serta pilihan untuk menciptakan titik normal, yang merupakan rangkaian kegiatan manajemen pelayanan. Djalaluddin (2007:2) menegaskan beberapa hal tersebut antara lain adalah *fiqhul al ahkam* (pemahaman terhadap hukum dan aturan), *kaifiyat al tathbiq* (tata cara pelaksanaan), dan *ikhtiyar al apdhal* (memilih yang utama dan optimal), sehingga nantinya akan tercapai sebuah amal Islam yang berdedikasi tinggi. Sebagaimana telah difirmankan Allah dalam surah Asy Syu'araa ayat 183:



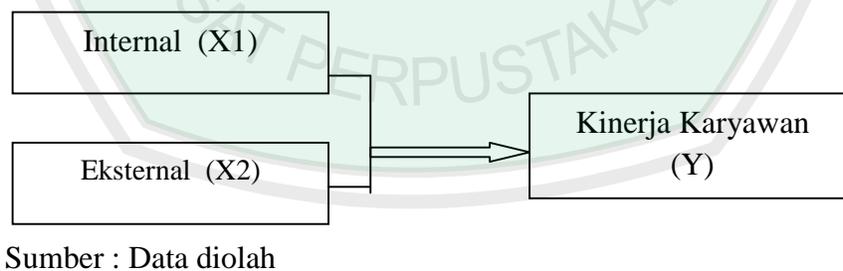
Artinya: "Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan." (Q.S. Asy Syu'araa:183)

2.5. Model Konsep



Gambar 2.1
Model konsep

2.6. Hipotesis



Gambar 2.2
Hipotesis

Keterangan :

————— : Parsial

══════════> : Simultan

Hipotesis Penelitian

H1 : Diduga secara simultan variabel sumber rekrutmen (X) yang terdiri dari internal (X_1) dan eksternal (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di AJB Bumiputera 1912

H2 : Diduga secara parsial variabel sumber rekrutmen (X) yang terdiri dari internal (X_1) dan eksternal (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di AJB Bumiputera 1912

H3 : Diduga variabel sumber rekrutmen internal (X_1), merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di AJB Bumiputera 1912