ADMINISTRAUS - JURNAL ILMU ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN
Vol 2 No. 3 - September 2018
E-ISSN 2580-9695
Since September 2017

PENGARUH SELEKSI REKRUTMEN DAN PENEMPATAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN PT ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) CABANG BANJARMASIN

Faridawati Erlina
Sekolah Tinggi Ilmu Pendidikan Bunga Bangsa
Faridaerlina87@yahoo.com

Abstrack:. *The Influence of Selection Recruitment and Work Placement to Employment Performance of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin*.

This research aims: 1) To determine the effect of selection partially on Employee Job Performance of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin. 2) To determine the effect of recruitment partially on Employee Job Performance of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin. 3) To determine the effect of job placement partially on Job Performance Employees of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin, and 4) To determine the effect of selection, recruitment and job placement simultaneously towards Job Performance Employees of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin.

The method used in this research is descriptive quantitative. The population in this study were all employees of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin is 75 people. Sampling in this research was done by using random sampling withdrawal. Data were collected through questionnaires, observation and documentation.

Results showed that: (1) Selection of a positive influence and significant impact on Employee Job Performance of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin, namely 49.5%. (2) Recruitment provides a positive and significant effect on Employee Job Performance of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin, namely 38.1%. (3) Employment provide a positive and significant effect on Employee Job Performance of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin, namely 79.9%. (4) The selection, recruitment and job placement simultaneously have a positive influence and significant impact on Employee Job Performance of Marketing Departement Asuransi Jiwasraya Inc Branch Banjarmasin which amounted to 57.8%

Keyword: *Selectipn Reqruitment, Work Placement, Employment Performance*

Proses seleksi yang efektif harus dilakukan dengan mempertimbangkan in formasi tentang analisis pekerjaan, karena dalam analisis pekerjaan itu tergambar uraian pekerjaan yang akan dilakukan. Berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh para karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut dan standar produktivitas kerja yang harus dicapai. Jadi seleksi yang efektif dan penempatan karyawan yang tepat akan mendorong naiknya produktivitas dan prestasi kerja karyawan.

Pelaksanaan rekrutmen terhadap calon karyawan dimaksudkan agar perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas dan mampu merealisasikan tujuan perusahaan. Prinsip *the right man on the right place* harus merupakan pegangan bagi manajer personalia dalam menempatkan karyawan dalam perusahaan.

Kegagalan dalam melakukan rekrutmen dan penempatan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan yang selanjutnya menjadi penghambat bagi proses pencapaian tujuan perusahaan. Sistem rekrutmen dan penempatan kerja yang dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan kebutuhan bertujuan agar tercapainya tujuan perusahaan serta kesulitan dalam mencari dan melatih karyawan dapat dihindari.

Penempatan *(placement)* merupakan salah satu aspek yang penting dalam proses perencanaan sumber daya manusia, karena mempunyai hubungan yang erat dengan efesiensi dan keadilan (setiap karyawan diberikan peluang yang sama untuk berkembang).

Penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah

ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Penempatan ini harus didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan sfesipikasi pekerjaan yang telah ditentukan, serta berpedoman kepada prinsip "Penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat". Penempatan yang tepat yang terdiri dari kesesuaian kemampuan akademis, kesesuaian pengalaman, kesesuaian kesehatan fisik dan mental, dan kesesuaian status perkawinan juga merupakan suatu cara untuk mendapatkan orang-orang yang tepat, sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan akan berhasil. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan kinerja karyawan akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas karyawan dapat berkembang.

Perusahaan akan mengalami kesulitan di masa yang akan datang apabila perusahaan tersebut tidak menempatkan karyawan sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Salah satu dari kesulitan itu dapat berupa turunnya semangat kerja karyawan serta tingginya *labour turn over* (tingkat keluar masuknya karyawan). Sistem rekrutmen yang efektif mungkin agar memperoleh karyawan yang sesuai dengan potensi sumber daya manusia dan sesuai pada tempatnya *(the right man on the right place).*

Perekrutan adalah sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi karyawan atau dapat juga diartikan, penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Penarikan berhasil jika banyak pelamar yang memasukkan lamarannya ke perusahaan

sehingga peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar dan perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

Pelaksanaan sistem rekrutmen yang efektif yang dilakukan sesuai dengan tujuan, sesuai dengan peraturan dan dengan cara yang benar terhadap calon karyawan dimaksudkan agar perusahaan memperoleh karyawan yang berkualitas dan mampu merealisasikan tujuan perusahaan sehingga diharapkan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kegagalan dalam melakukan sistem rekrutmen dapat mempengaruhi penempatan kerja karyawan pada suatu perusahaan.

PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang asuransi dan mempunyai komitmen untuk mengembangkan usahanya dengan maksimal dan menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan mengembangkan potensinya. Visi PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin yakni Menjadi perusahaan asuransi jiwa yang komersial, terpercaya dan terkemuka di Indonesia yang dapat diwujudkan dengan dilakukannya sistem rekrutmen dan penempatan kerja karyawan yang sesuai dengan prinsip *the right man on the right place* dan ditempatkan sesuai diskripsi pekerjaan dan sfesipikasi pekerjaan melalui program-program yang telah dirancang untuk mendapatkan karyawan yang tepat dan berkualitas.

Seleksi karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin dilakukan melalui beberapa tahapan, tahap pertama adalah melalui seleksi terhadap surat lamaran kerja yang masuk ke PT Asuransi Jiwasraya

(persero) Cabang Banjarmasin. Seleksi kedua dilakukan dengan tes pengetahuan akademik, selanjutnya proses seleksi dilakukan melalui tes psikologi dan terakhir adalah wawancara. Melalui tahapan-tahapan tersebut selanjutnya akan ditentukan nama-nama karyawan yang lulus seleksi dan akan dilanjutkan kepada proses rekrutmen.

Sistem rekrutmen karyawan di PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin Khususnya di bagian Pemasaran dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber rekrutmen yang dilakukan pada PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin berasal dari dalam dan luar perusahan yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Karyawan yang direkrut dari dalam perusahaan merupakan karyawan yang sedang promosi jabatan dan transfer jabatan sedangkan karyawan yang direkrut dari luar adalah karyawan yang direkrut dari luar perusahaan karena alasan tertentu seperti ada posisi yang kosong dikarenakan pensiun dan dengan memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan oleh pihak PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin. Karyawan yang direkrut dari luar perusahaan mengikuti *on the job training* yang tujuannya untuk menyesuaikan diri karyawan dengan pekerjaan. PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin dalam melaksanakan rekrutmen karyawan khususnya yang bersumber dari luar perusahaan biasanya dilakukan dengan penyebaran informasi mengenai lowongan atau kesempatan kerja pada PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin, baik itu melalui media cetak, maupun memanfaatkan sosial media dan internet. Dalam informasi yang disebarkan tersebut, akan dicantumkan

mengenai kualifikasi atau spesifikasi dan persyaratan serta jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin.

Survey awal yang dilakukan oleh peneliti, metode rekrutmen yang dilakukan PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin menggunakan metode terbuka dan tertutup. Metode rekrutmen terbuka dipublikasikan ke masyarakat umum melalui media cetak dan eletronik, diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas lebih besar. PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin juga menggunakan sistem rekrutmen yang tertutup yang hanya diketahui oleh orang-orang yang tertentu saja. Sistem rekrutmen tertutup sifatnya terlalu pribadi atau kekeluargaan. Metode tertutup hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja, akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sulit dan proses penempatan yang dilakukan tidak sesuai dengan spesifikasi keahlian dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan tersebut.

Khusus untuk bagian Marketing atau pemasaran pada PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin, maka penempatan kerja karyawan dilakukan berdasarkan pada kualifikasi dari karyawan bersangkutan. Penempatan karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin juga mempertimbangkan pengalaman kerja serta latar belakang pendidikan dari karyawan. PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin akan lebih mengutamakan karyawan yang berpengalaman dibandingkan karyawan baru yang belum memiliki pengalaman sama sekali. Namun kenyataan pada PT Asuransi

Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin masih ada beberapa karyawan yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan bersangkutan. Hal ini disebabkan PT Asuransi Jiwasraya (persero) Cabang Banjarmasin lebih mengutamakan pengalaman kerja dibandingkan dengan tingkat maupun latar belakang pendidikan.

Pengertian Seleksi

Seleksi (*selection*) menurut Mathis dan Jackson (2014:261) adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

Seleksi merupakan proses serangkaian kegiatan yang disusun sedemikian rupa sehingga prosesnya selancar mungkin , dan yang memberikan kesan bahwa si calon tidak sedang di test.Mereka tidak diseleksi karena mereka mempunyai ragam pendidikan atau pengalaman yang tidak perlu, atau mereka tidak mempunyai tingkat intelegensia yang tinggi, atau mereka termasuk orang yang tidak disukai, namun proses seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi.(Agus Sunyoto, 2013 : 48).

Menurut Veithzal Rivai (2013 : 170), seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakuka setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti tekah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi. Proes seleksi sebagai

sarana yang digunakan dalam penentuan dan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika melamar kerja dan akhirnya dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelamar sehingga masing-masing akan mendapat kepuasan. Sedangkan bila seleksi dilaksanakan secara tidak terbaik, maka perusahaan aka memperoleh dampak negatif, keluhan pelanggan yang tidak puas, produk yang dihasilkan berkurang dan tidak berkualitas yang akibatnya perusahaan akan menderita kerugian. Oleh karena itu, seleksi merupakan kegiatan yang benar-benar harus disiapkan secara baik melalui proses yang panjang dan karyawan tersebut dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi serta berkarya secara maksimal. Meskipun keputusan penerimaan akhir dilakuakan oleh manajer, departemen SDM mengevaluasi para pelamar mengenai kesesuaian potensi mereka melalui penggunaan prosedur-prosedur yang *valid*, atau dapat pula dilakukan bahwa proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses ini termasuk pemanduan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja pelamar dan perusahaan. Pendapat lain dikatakan bahwa proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan timbal balik antara calon tenaga kerja dengan perusahaan. Perusahaan memutuskan menawarkan lowongan kerja; calon pelamar memutuskan apakah perusahaan beserta tawarannya akan

memenuhi kebutuhan dan tujuan studinya. Dalam keadaan biasa pada umumnya proses seleksi cenderung ditentukan sepihak, yaitu dominasi pada pihak perusahaan.

Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan karena untuk mengembangkan, atau penerimaan karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi, sehingga dapat diperoleh SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan. Peluang jabatan ini dapat diisi oleh siapa saja yang ada di lingkungan perubahan tersebut yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2012: 35) pengertian seleksi bahwa :*"Selecting is choosing. Any alection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference some objects or things from among others. In reference to staffing and employment, selection refers specifically to the deciation to hire a limited number of workers from a group of potential employees".* (Penyeleksian adalah pemilihan. Menyelidiki merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalamekaryawanan, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah karyawan yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon karyawan yang berpotensi).

Menurut MT.E Hariandja (2012: 125), seleksi merupakan proses untuk memutuskan karyawan yang tepat dari sekumpulan calon karyawan yang didapat

melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. Proses ini, seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan perusahaan. Disamping itu, seleksi juga tidak hanya berarti memilih karyawan yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi. Tetapi juga dari sudut pegaeai yang memilih organisasi yang sesuai dengan keinginannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi, dalam pengertian keyakinannya bahwa organisasi yang dimasuki akan dapat mewujudkan harapan-harapan yang mengakibatkan dia sedang bekerja di organisasi tersebut.

Seleksi tentu saja dilakukan bukan hanya untuk memilih karyawan baru untuk menjadi karyawan perusahaan, tetapi dapat juga untuk memilih karyawan yang akan dipomosikan untuk menduduki jabatan baru, karyawan yang dipindahkan ke bagian lain, atau bahkan untuk karyawan yang akan diputuska hubungan pekerjaan dengan perusahaan (penempatan). Sebab calon karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong dapat bersumber dari luar perusahaan, dapat juga bersumber dari dalam. Pentingnya seleksi mengakibatkan kegiatan tersebut harus dilakukan secara tepat dan benar untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Bagaimanakah kegiatan tersebut dilakukan atau kegiatan apa saja yang akan dilakukan, serta siapa yang melakukan dalam uapaya untuk memenuhi fungsinya, merupakan aspek yang akan dibahas di sini.

Pada prinsipnya, kegiatan seleksi tanpa melihat apakah seleksi yang dilakukan untuk karyawan baru, promosi, pemindahan atau yang lain-lain, berkaitan dengan tahap-tahap tertentu, yaitu:

a. Penentuan tuntutan pekerjaan dan perusahaan.
b. Penentuan jenis orang yang dibutuhkan.
c. Penentuan alat dan langkah-langkah/prosedur seleksi.
d. Faktor yang harus diperhatikan dalam pemilihan alat/prosedur seleksi.
e. Siapa yang melakukan seleksi.

Langkah awal yang harus dilakukan dalam seleksi untuk mendapatkan karyawan yang tepat adala menganalisis tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan calon karyawan tersebut. Untuk itu, sebelumnya organisasi yang akan melakukan seleksi harus memiliki pemahaman yang baik mengenai tuntutan tersebut. Tuntutan itu dapat ditelusuri dari informasi analisis jabatan, yaitu *job description, job specification, and job performance standard*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki informasi analisis jabatan akan lebih mungkin melakukan seleksi dengan baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memilikinya. Namun demikian, kelihatannya tuntutan lain mungkin diperlukan, yaitu tuntutan organisasional. Tuntutan organisasional mengacu pada nlai-nilai budaya perusahaan dan strategi yang akan dipakai perusahaan, yang secara umum didefinisikan pada saat pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia.

Proses dan Tahapan Seleksi

Dalam proses dan tahapan seleksi digunakanteknik-teknik seleksi karyawan, yaitu menggunakan beberapa tes Anwar Prabu Mangkunegara (2012 : 35) yaitu :

a. Tes Pengetahuan Akademik

Tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon karyawan. Materi tes yang diberikan harus disesuaikan dengan bidang pendidikan dan tingkat pendidikan calon karyawan. Di samping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

b. Tes pisikologi

Tes psikologi ini diberikan oleh ahli psikologi. Tes psikologi mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon karyawan. Disamping itu pula dapat di ungkap minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainya yang ada pada calon karyawan. Beberapa tes psikologi yang diberikan untuk seleksi karyawan, antara lain tes bakat (*aptitude test*), tes kecenderungan untuk berprestasi (*achievement test*), tes minat bidang pekerjaan (*vocational interest*), tes kepribadian (*personality test*).

c. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (*face to face*) dalam rangka mencapai suatu tujaun tertentu. Wawancara seleksi merupakan salah satu teknik seleksi karyawan yang dilakukan dengan cara Tanya jawab langsung untuk mengetahui data pribadi calon karyawan.

Tujuan wawancara seleksi adalah untuk mengetahui apakah calon karyawan memenuhi persyaratan kualifikasi yang lebih ditentukan perusahaan.

Proses seleksi menurut Agus Sunyoto (2013 : 48) sebagai berikut :

a. Pemilihan Awal. Pada tahap ini dilakukan penyaringan mereka yang memenuhi syarat dan mana yang tak memenuhi syarat.
b. Pemeriksaan Surat Lamaran. Semua pelamar yang memenuhi syarat dipertimbangkan dan memperoleh peluang yang sama untuk dipertimbangkan.
c. Ujian-ujian saringan : *performance/achievement test, intellegence test, aptitude test, interest test, personality test.* Perlu diperhatikan tingkat kesahihan (*validity*), dan tingkat kepercayaan (*realibility*).
d. Pengecekan narasumber atau *references* (rujukan) atau surat-surat rekomendasi, memo, dan lain-lain.
e. Wawancara. Cara ini digunakan setelah calon karyawan melalui tahapan penyaringan rekrutmen sebelumnya seperti screening, mempelajari surat-surat permohonan, penyelenggaraan testing, pengecekan referensi, fisik, medis dan sebagainya.

Menurut Veithzal Rivai (2013 : 161), proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, *realiabilitas* dan *validitas. Reliabilitas* (dapat dipercaya) berhubungan dengan konsistensi pengukuran yang digunakan sepanjang waktu; dan juga pertimbangan ukuran berapa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran pada waktu

wawancara misalnya karena terlalu membandingkan dengan kandidat lainnya yang sangat superior, tekanan waktu atau terpesona pada kempamuan pelamar menciptakan impresi manajemen yang positif tetapi pada akhirnyatidak sesuai dengan kenyataan dalam pelaksanaan pekerjaan. Yang dimaksud dengan *validitas* adalah sektor yang diberikan pada waktu tes atau wawancara sesuai dengan kinerja pekerjaan yang nyata. Hasil tes seseorang karyawan dikatakan valid, bila sekornya tinggi dan kenyataan di lapangan memang sesuai. Metode seleksi mungkin saja dapat dipercaya tetapi tidak valid, namun metode seleksi yang tidak dapat dipercaya tentu saja tidak akan valid.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi, yaitu:

a. Surat-surat rekomendasi

   Pada umumnya surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif. Yang perlu diperhatikan bagaimana isi rekomendasi yang terutama tentang sifat-sifat orang yang direkomendasikan sebagai bahan pertimbangan evaluasi.

b. Format (borang) lamaran

   Pada tahap ini perlu format buku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi/ data ya lengkap dari calon karyawan. Banyak perusahaan menggunakan format (borang)lamaran sebagai alat *screening* untuk menentukan apakah pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan yang minimal. Borang itu secara khusus menerima informasi tentang pekerjaan

yang pernah dialami pelamar dan status pekerjaan yang sekarang, contoh: format bio data sebagai salah satu dari format tersebut.

c. Tes Kemampuan (Test Kemampuan Akademik =TPA)

Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan. Tes ini ditujukan untjk mendapat tenaga kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Tes ini untuk mengukur tingkat kecerdasan (*intelegence test*), kecekatan, kepribadian (*personality test*), minat (*interest test*), bakat (*aptitude test*), prestasi (*achievement test*) dan lain-lain.

d. Tes Potensi Akademik (*ability test*)

Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan prestasi. *Cognitive ability test* mengukur kemempuan potensi pelamar yang pada area tertentu, misalnya matematika, intelegensia. Hal ini merupakan predicator yang sah dari kinerja pekerjaan yang mempunyai skor tinggi. Dalam *cognitive test* diramalkanpelamar akan belajar lebih banyak dan lebih cepat serta dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan keadaan.

e. Tes Kepribadian (*personality test*)

Tes kepribadian menaksir sifat-sifat (*traits*), karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama. Tes ini paling banyak digunakan untuk membuat keputusan seleksi karyawan sekitar tahun 1940-an dan 1950-

an, tetapi saat ini jarang digunakan untuk meramalkan prilaku yang berkaitan dengan pekerjaan karena diragukan *reliability* dan *validity*-nya. Tes ini sering dipersoalkan karena sifat-sifat adalah sebjektif dan tidak dapat dipercaya serta tidak berkaitan langsung dengan kinerja pekerjaan. Alasan utama kurangnya dukungan pada jenis tes ini, karena tidak ada kesepakatan umum terhadap ukuran sifat-sifat. Banyak sifat-sifat dapat diukur dengan berbagai cara dan kurangnya konsistensi juga akan menimbulkan masalah dengan *realibility* dan *validaty*-nya. Namun hasil penelitian mutahir terhadap ukuran kepribadian telah menunjukan bahwa kepribadian sesungguhnya cukup pantas untuk diukur dan direkapitulasi terdiri lima dimensi.

Kelima faktor tersebut sekarang ini secara luas diterima dalam bidang psikologi kepribadian yaitu:

Extroversion : tingkat seseorang dapat berbicara, bersosialisasi aktif dan bergairah.

Agreableness : tingkatan seseorang dapat dipercaya, ramah, harga, murah hati, toleransi, jujur, dapat bekerja sama dan fleksibel

Conscientiousness : tingkatan seseorang dapat diandalkan, diorganisasikan, mudah menyesuaikan diri san tekun pada tugas.

Emotional stability : tingkatan seseorang kokoh, tenang, mandiri dan otonomi.

Openess to experience : tingkatan seseorang itu dapat menjadi intelektual filosof, penuh pengertian, kreatif, arstistik dan keingintahuan.

f. Tes Psikologi

Para pengusaha *corporate*, pengusaha *retail*, perdagangan eceran, perbankan dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat didikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, melalui tes psikologi merupakan alat untuk mengukur kepribadian atau temperamen, kemampuan logika dan pertimbangan, pendapat dan kreativitas serta komponen-komponen keperibadian leinnya.

g. Wawancara

Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan lainnya. Wawancara mempunyai tujuan yang khusus dan diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu. Berdasarkan pengertian di atas maka suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (haus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan) dan mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang aka diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Meskipun penerimaan akhir dilakukan oleh departemen SDM sebagai hasil dari evaluasi para

pelamar mengenai kesesuaian potensi mereka melalui penggunaan prosedur-prosedur yang valid.

Seleksi merupakan pelaksanaan fungsi SDM di banyak departemen SDM. Dalam perusahaan yang besar fungsi SDM diserahkan langsung tanggung jawabnya pada departemen SDM. Dalam perusahaa yang lebih kecil manajer SDM menangani tugas-tugas departemen SDM. Departemen SDM seringkali dijadika sebagai alasan pokok dalam keberadaan departemen itu karena proses seleksi memiliki sifat netral pada fungsi SDM. Seleksi yang tidak tepat menjadikan departemen gagal mencapai sasaran yang diinginkan. Oleh sebab itu, tak berlebihan bila dikatakan bahwa seleksi sifatnya sentral pada keberhasilannya departemen SDM dan perusahaan. Suatu perusahaan tidak mungkin akan maju dan berkembang tanpa memiliki SDM bagus yang bekerja di dalamnya. Proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak. Banyak pertimbangan yang diperlukan untuk memilih orang yang tepat. Pedoman pokok dalam mengadakan seleksi ialah spesifikasi jabatan, karena dari situlah diketahui kualitas SDM yang dibutuhkan.

Dalam praktek seleksi terdapat sejumlah alat/metode seleksi yang digunakan, yang sebetulnya telah disinggung di atas, yang penggunaan dan tahapan pelaksanaannya oleh perusahaan dapat berbeda-beda.

a. Penerimaan Pendahuluan (*Prelimentary Reception*)

   Merupakan penerimaan pendahuluan di mana calon diterima mendatangi perusahaan. Tahap ini berfungsi bagi masing-masing pihak, yaitu pelamar dan

perusahaan, untuk saling melengkapi informsi mengenai masing-masing yang dilakukan melalui wawancara. Pelamar dapat mengetahui lebih jauh apakah perusahaan yang dia lamar merupakan pilihannya, dan perusahaan dapat melengkapi informasi mengenai si pelamar. Fungsi lainya bagi perusahaan adalah sebagai proses penyaringan calon-calon yang tidak sesuai dengan perusahaan. Bagi pelamar, dengan diperolehnya informasi tambahan mengenai perusahaan, dapat melihat prospek kerjanya dan menentukan apakah perusahaan tersebut merupakan pilihannya. Kalau dia merasakan bahwa perusahaan tersebut menjadi pilihannya, mungkin seleksi selanjutnya akan diikuti sehingga sebagaimana disinggung di atas, tahap ini merupakan proses seleksi juga bagi pelamar untuk perusahaan tersebut.

b. Ujian Penerimaan (*Employement Test*)

Tes ujian merupakan salah satu teknik yang luas di gunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktek/simulasi. Tes tertulis adalah tes yang dilakukan dengan cara calon diminta mendemonstrasikan tindakan atau prilaku tertentu sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, misalnya tes matematika untuk calon karyawan pembukuan, dan tes mengetik untuk karyawan administrasi.

Jenis-jenis tes lainnya menurut M.T.E. Hariandja yang dilakukan untuk menentukan calon karyawan sesuai dengan persyaratan kerja, apakah tertulis atau praktek, sangat tergantung pada persyataran kerja. setiap pekerjaan pasti memiliki persyaratan kerja yang berbeda, sehingga tes yang dilakukan tes yang dilakukan, apakah tertulis atau tudak, sukar menentukannya. Lebih lanjut secara umunn

terdapat sejumlah tes yang dapat dilakukan oleh beberapa perusahaan terhadap pekerjaan yang berbeda-beda, yaitu:

a. Psychological Test

Tes ini mengetahui kepribadian atau tempramen seseorang. Ini juga sering disebut dengan tes kepribadian. Tes ini dapat dilakukan secara tertulis melalui alat tes yang mudah dikembangkan oleh para ahli. Demikian juga dengan tes praktek seperti melalui apa yang disebut dengan *Tematic Apprecation Test*, yaitu dengan cara menunjukan sebuah situasi dalam gambar yang menggambarkan sejumlah orang sedang berbincang-bincang. Kemudian dinyatakan persepsi calon karyawan tentang peristiwa tersebut dengan beberapa kemungkinan jawaban seperti sekelompok orang yang sedang berdiskusi untuk memecahkan masalah, sekelompok orang sedang berdiskusi, dan seorang atasan sedang mengintruksikan sesuatu kepada bawahannya. Perbedaan jawaban akan ditemukan dan jawaban tesebut mengindikasikan jenis kepribadiannya.

b. Knowledge test

Tes ini untuk mengetahui pengetahuan seseorang, misalnya pengetahuan mengenai ilmu tertentu. Tes ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu mungkin dapat dengan praktek seperti pengetahuan mengenai bahasa tertentu.

c. Performance Test

Sering pula disebut dengan *attainment test*. Tes ini untuk mengetaui *skill* dan kemampuan karyawan pada saat ini. Tes ini dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktek.

d. Aptitude Test

Tes ini dapat mengetahui potensi seseorang, untuk ditempatkan dalam pekerjaan tertentu atau untuk dikembangkan.

e. Intelligence Test

Tes ini untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum.

f. Medical Test

Tes ini untuk mengetahui kesehatan umum seorang calon, apakah mendukung atau tidak dalam pelaksanaan pekerjaan.

g. Wawancara

Tes wawancara adalah tes yang paling banyak dilakukan oleh perusahaan, bahkan lebih sering dilakukan dibandingkan dengan tes tertulis, sehingga sangat jarang ditemukan sebuah perusahaan yang tidak menggunakan wawancara sebagai alat tes. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukan bahwa 90% perusahaan menggunakan wawancara sebagai alat seleksi utama.

h. Penjelasan Pekerjaan Secara Realistis (*Realistic Job Preview*)

Merupakan usaha memberikan gambaran atau penjelasan mengenai realitas pekerjaan. Hal ini diperlukan sebab ketika seorang pelamar memasuki organisasi, pelamar tersebut akan memperoleh kesan tentang berbagai hal yang positif atau negatif mengenai organisasi, misalnya akan mendapatkan gaji yang

sangat besar, pekerjaan yang menyenangkan, jam kerja yang ringan, beban kerja yang tidak berat, dan lain-lain.

Sistem Seleksi Yang Efektif

Menurut Veithzal Rivai (2013 : 191) sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu:

a. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar. Pernyataan berikut ini mungkin dapat dipertimbangkan ketika melakukan seleksi, seperti apa kelemahan dari:
   1) Instruktur yang kurang menguasai materi?
   2) Proses seleksi yang kurang dapat memprediksi kinerja pelamar ditempat kerja?
   3) Perhitungan dengan menggunakan komputer yang menghasilkan jawaban yang salah?
b. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi. Sistem seleksi yang adil bila:
   1) Didasarkan pada persyaratan-persyaratan yang dijalankan secara konsisten.
   2) Menggunggunakan standar penerimaan yang sama untuk semua pelamar.
   3) Menyaring pelamar berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang hanya berkaitan dengan pekerjaan saja.
c. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan bermanfaat yang diperoleh. Pewawancara dan calon ’meyakini’ akan suatu sistem seleksi apabila:

1) Selama proses seleksi pelamar dan pewawancara menggunakan waktu dengan efektif dan baik.
2) Setiap orang memperoleh manfaat dengan mengikuti proses seleksi terlepas dari kepuasan penerimaan karyawan yang diambil.
3) Citra perusahaan dan harga diri para pelamar tetap terjaga.

Faktor-Faktor Penting Diperhatikan dalam Seleksi

Menurut Veithzal Rivai (2013 : 191) perusahaan semakin dituntut untuk mencapai semua sasaran yang diinginkan oleh manajemen. sementara itu, karyawan semakin sering berpindah perusahaan dan karier, untuk mendapatkan prediket karyawan yang ideal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan pribadinya, sehingga perusahaan membutuhkan proses seleksi yang efektif agar dapat mengidentifikasikan siapa yang mampu dan mau melaksanakan suatu pekerjaan selama jangka waktu tertentu. Tanpa sistem seleksi yang efektif, perusahaan akan menanggung resiko, antara lain:

a. Peningkatan biaya, sebagai akibat kesalan ketika penerimaan karyawan akan menimbulkan inefiensi dengan mengembangkan biaya.
b. Motivasi karyawan yang rendah
c. Kualitas pelayanan yang rendah atau menurun yang dirasakan oleh pelanggan
d. Kurangnya upaya manajer/supervisor dalam membimbing bawahannya maupun inisiatif untuk kemajuan perusahaan, karena terpaksa berkonsentrasi pada pengisisan lowongan yang tidak diharapkan.

Masalah-masalah yang Ditemukan dalam Seleksi

Menurut Veithzal Rivai (2013 : 193) untuk mencapai ketiga sasaran yaitu keakuratan, keadilan dan keyakinan sangat tergantung pada kemampuan pewawancara untuk mengatasi masalah-masalah seleksi berikut ini:

a. Banyak pewawancara mengabaikan informasi penting pewawancara hanya fokus pada sebagian kecil informasi yang utama tentang keberhasilan pekerjaan, sehingga melalaikan sebagian informasi lainnya. Oleh karena itu, pewawancara kurang dapat mengembangkan pelamar secara lengkap.
b. Pewawancara terkadang mengabaikan motivasi dan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan. Pewawancara terlalu fokus pada aspek-aspek keterampilan dari pekerjaan dan akhirnya meluapkan hal-hal yang mungkin disukai dan tidak disukai oleh pelamar. Kegagalan dalam penentuan motivasi dapat berakibat pada kinerja karyawan yang buruk dan mungkin pula akan terjadi pengunduran diri dini ketika sudah menjadi karyawan.
c. Pernyataan yang diajukan pewawancara tidak fokus pada pekerjaan dan bahkan menyimpang terlalu jauh dan menyinggung masalah pribadi pelamar.
d. Pernyataan yang diajukan oleh pewawancara tumpang tindih, artinya pewawancara mengajukan pernyataan yang sama pada pelamar yang sama. Hal ini berarti membuang waktu yang tidak berguna, karena tidak ada koordinasi antars esama pewawancara.
e. Pewawancara tidak menyiapkan butir-butir pernyataan yang diajuakan sebelum seleksi dilakukan, akibatnya setiap pelamar akan memperoleh pernyataan yang jahuh berbeda sedangkan mereka akan ditempatkan pada

posisi yang sama setelah pelamar diterima sebagai karyawan. Bahayanya, ada aspek-aspek penting yang terlupakan atau tidak tercakup ketika wawancara dilakukan.

f. Pelamar kurang tertarik dengan proses wawancara/seleksi sebagai akibat pewawancara terlalu banyak bicara atau mengulang-ulang pernyataan yang tidak penting, bersikap kurang sopan, meremehkan pelamar. Akibatnya pelamar akan mencari pekerjaan di tempat lain dan reputasi perusahaan menjadi tidak baik.

g. Mengelompokan pelamar, akibat pewawancara mengklasifikasikan pelamar ke dalam beberapa kelompok, misalnya ”kelompok almamater” atau ”kelompok etnis”. Hal ini terjadi karena sebagian pewawancara terbawa oleh prasangka-prasangka tertentu, akan tetapi mereka tidak menyadari bahwa pengelompokan itu dapat berakibat terhadap keputusan yang mereka ambil ketika menentukan seseorang pelamar diterima atau tidak.

h. Pewawancara tidak cermat melakukan wawancara sehingga tidak membuat catatan yang cukup. Banyak pewawancara yang sama sekali tidak mencatat, dan hanya mengandalkan pada kemampuan ingatan semata, yang belum tentu akurat. Wawancara yang tidak didokumentasikan dengan baik menghasilkan keuntungan kepada pelamar yang pertama dan terakhir, karena pewawancara lebih mudah mengingat mereka dibandingkan dengan pelamar lainnya, ataupun mungkin terjadi sebaliknya.

i. Kesalahan pewawancara dalam menginterprestasikan informasi yang diperoleh dari pelamar. Akibatnya pewawancara sering salah

menginterprestasikan data bila ia bermain peran sebagai ”psikolog amatir” dan menerka arti dibalik jawaban pelamar. Hal ini dapat mengakibatkan penilaian yang salah.

j. Terlalu cepatnya pewawancara membuat keputusan mengenai pelamar. Ada pewawancara yang membuat keputusan seleksi atas dasar jabatan tangan pada awal pertemuan, atau setelah mengajukan beberapa pernyataann saja.

k. Dalam seleksi perusahan hanya mengandalkan wawancara. Wawancara merupakan alat yang sangat baik dalam sistem seleksi. Namun, pewawancara dapat memperoleh informasi penting lainnya dari berbagai sumber seperti tes tertulis, simulasi, pengecekan referensi.

l. Pewawancara sering melakukan diskusi penerimaan karyawan tidak sisitematis. Pewawancara yang bertemu untuk mengambil keputusan akhir penerimaan karyawan seringkali berbagai data pelamar asal-asalan saja (sebagai contoh, ”ia tampaknya cekatan dan pintar”, ”ia sama sekali tidak mempunyai pengalaman kerja”, ”ia tampaknya tergolong yang tidak teliti/ceroboh”). Informasi penting untuk mengambil keputusan hilang, hubungan antara sekian banyak informasi tidak pernah muncul, dan kesenjangan informasi tentang pelamar tidak pernah ditemukan.

m. Adanya pewawancara yang memberikan faltor tertentu yang mempengaruhi keputusan seleksi. Pewawancara terkadang menjadi korban dari pandangan sesat. Hal ini terjadi bila karakteristik seseorang pelamar yang terlalu kuat atau terlalu rendah mempengaruhi keputusan pewawancara tentang pelamar secara keseluruhan.

n. Keharusan mengisi jabatan segera sangar mempengaruhi keputusan. Akibatnya tidak jarang dijumpai standar terpaksa diturunkan, sehingga terkadang ketika pewawancara mengambil keputusan, mereka mengatakan bilamana nantinya terdapat kekurangan dari pelamar dapat dilatih atau diatasi dengan pengetatan pengawasan.

Rekrutmen

Pengertian Rekrutmen

Menurut Nawawi (2012:167), rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah tenaga kerja yang *qualified* untuk menduduki suatu posisi jabatan tertentu di lingkungan organisasi/perusahaan. Proses ini sangat terkait dengan proses perencanaan sumber daya manusia dan kegiatan sumber daya manusia lain khususnya proses seleksi. Sebagian besar ahli menyatakan bahwa rekrutmen dan kegiatan manajemen sumber daya manusia saling bergantung.

Menurut Mathis (2014:227), perekrutan adalah proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi karyawan atau dapat juga diartikan, penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Perekrutan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

Penarikan tenaga kerja (pelamar) dipengaruhi oleh hal-hal berikut (Hasibuan 2013) :

a. Balas jasa yang diberikan.

Jika balas jasa besar maka pelamar banyak, sebaliknya bila balas jasa kecil maka pelamar sedikit.

b. Status karyawan.

Jika status karyawan tetap maka pelamar relatif banyak, tetapi apabila status karyawan honorer, pelamar sedikit.

c. Kesempatan promosi.

Jika kesempatan promosi terbuka lebar, jumlah pelamar banyak, begitu juga sebaliknya.

d. *Job spesification.*

Jika spesifikasi pekerjaan sedikit, pelamar akan banyak, begitu juga sebaliknya.

e. Metode penarikan.

Apabila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar banyak, begitu juga sebaliknya, misalnya dengan iklan.

f. Soliditas perusahaan.

Jika soliditas perusahaan cukup tinggi maka pelamar banyak, begitu juga sebaliknya.

g. Peraturan perburuhan.

Jika peraturan perburuhan longgar, pelamar banyak, begitu juga sebaliknya, misalnya usia tenaga kerja.

h. Penawaran tenaga kerja.

Jika penawaran tenaga kerja banyak, pelamar akan banyak, begitu juga sebaliknya, misalnya banyak pengangguran.

Jadi, sasaran akhir dan keberhasilan suatu proses penarikan diukur dengan didapatkannya calon yang sangat baik, dan ketidakberhasilan perekrutan berarti tidak didapatkannya calon yang paling berpotensi.

Langkah – Langkah Rekrutmen

a. Penentuan Jabatan yang Kosong

Perekrutan dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh karyawan baru. Kekosongan bisa terjadi akibat adanya karyawan yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, akibat adanya ekspansi yang dilakukan perusahaan, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Maka, sebelum melakukan rekrutmen ada baiknya perusahaan meneliti kembali kebutuhan perusahaan dengan menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat dilakukan, sehingga rekrutmen (khususnya dari luar perusahaan) mungkin tidak perlu dilakukan, seperti melakukan reorganisasi pekerjaan (*reorganize work*), kemungkinan kerja lembur (*over time*), mekanisasi pekerjaan (*mechanise the work*), metode kerja yang fleksibel (*staggar the hour*), kerja paruh waktu (*make job part time*), dan kontrak kerja (*sub contract the work*).

b. Penentuan Persyaratan Jabatan

Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk

melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi karyawn yang dibutuhkan yang berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada. Perusahaan dapat melakukan kegiatan rekrutmen secara efektif jika perusahaan harus mempunyai sistem informasi sumber daya manusia yang baik yang didalamnya meliputi informasi analisis jabatan.

c. Penentuan Sumber dan Metode Rekrutmen

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan perusahaan, yang dalam hal ini persyaratan jabatan. Efisien berarti dengan pengorbanan baik waktu maupun biaya yang paling murah. Sumber mengacu pada tempat atau lingkungan tempat calon karyawan didapatkan, dan metode mengacu pada cara atau pendekatan yang digunakan untuk mendapatkannya.

Sumber-Sumber Rekrutmen

Organisasi dapat memperoleh karyawan yang diharapkan melalui dua sumber utama, yaitu sumber dari dalam organisasi (*Internal Recruiting*) dan sumber dari luar organisasi (*External Recruiting*).

a. Sumber Internal

Kelebihan : Lebih murah, lebih cepat, waktu orientasi yang lebih singkat, meningkatkan motivasi kerja, dan memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih cepat. Kelemahan : Membatasi masuknya pemikiran-pemikiran baru, dapat mendorong pertentangan di antara karyawan, memperkecil kelompok

pelamar potensial, dan menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman calon karyawan.

b. Sumber Eksternal

Kelebihan : Jumlah calon yang lebih besar, membantu meningkatkan jenis tenaga kerja, mendorong masuknya pemikiran baru, biaya yang lebih rendah untuk pelatihan karyawan profesional, kemungkinan membawa rahasia pesaing, dan membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja yang sama. Kelemahan : Menimbulkan ketidaksenangan karyawan yang ada, memerlukan biaya yang lebih besar dan menyita banyak waktu, dan membutuhkan orientasi yang lebih lama. Memperoleh karyawan dari dalam organisasi bisa dilakukan dengan cara :

1) Penempatan dan Penawaran Pekerja

   Penempatan dan penawaran pekerjaan atau *job posting and bidding* adalah suatu sistem dimana organisasi memberitahukan adanya lowongan pekerjaan dan karyawan memberikan tanggapan dengan melamar untuk jabatan tertentu.

2) Promosi Jabatan dan Transfer

   Promosi jabatan dan transfer adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tanggung jawabnya (*promotion*) dan pemindahan bidang pekerjaan karyawan kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatnnya (transfer).

3) Referensi Karyawan

Referensi karyawan lama (*Current Employee Referrals*) diakui sebagai salah satu cara yang cukup andal untuk mengisi lowongan pekerjaan. Seorang karyawan dapat memberikan rekomendasi kepada organisasi menyangkut kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh teman yang direferensikan tersebut. Pelamar yang masuk dalam cara ini tidak terbatas pada pelamar dari dalam, namun pelamar dari luar pun dapat diterima berdasarkan informasi internal.

4) Merekrut Mantan Karyawan

Mantan karyawan dapat disebut sebagai sumber internal karena mereka sebelumnya pe0rnah mengabdi dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi.

Memperoleh Karyawan dari dalam organisasi ini bisa dilakukan dengan cara :

1) Walk – in and write – in (inisiatif pelamar)

Walk-in adalah dimana pelamar atau pencari kerja diperbolehkan mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi karyawan, dan write-in, dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.

2) *Employee referral* (rekomendasi karyawan)

Pendekatan ini melakukan penarikan calon karyawan melalui referensi atau rekomendasi dari karyawan yang sudah ada, dengan harapan para pekerja sangat mengenal orang-orang yang memiliki profesi dan potensi untuk melakukan pekerjaan yang sama.

3) *Advertising* (iklan)

Pendekatan ini dilakukan melalui pengiklanan di media massa, baik media massa tertulis seperti surat kabar dan majalah yang dapat dibaca oleh publik maupun media elektronik seperti radio atau televisi, dengan menginformasikan jabatan, persyaratan, dan keuntungan – keuntungannya.

4) *State employment security agencies* (lembaga pemerintah)

State employment security agencies adalah lembaga pemerintah yang membantu pencari tenaga kerja atau menghubungkan pencari kerja dengan yang membutuhkan tenaga kerja.

5) Educational Institution (Lembaga pendidikan)

Educational institution adalah lembaga-lembaga pendidikan umum atau kejuruan yang berusaha membantu lulusannya untuk mencari kerja.

Metode Rekrutmen

Metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode rekrutmen calon karyawan baru adalah "metode tertutup dan metode terbuka".

a. Metode Tertutup

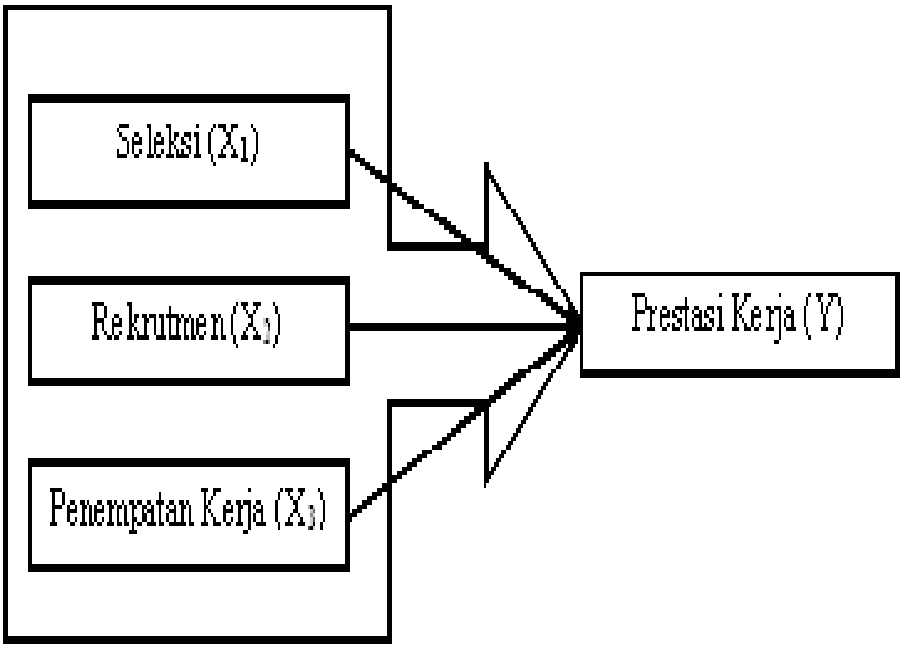
Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

b. Metode Terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Perusahaan mengharapkan dengan menggunakan metode terbuka banyak lamaran yang masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

Kerangka Pikir Penelitian

Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Pembahasan

Berdasarkan uji serentak (Uji F) ini dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0{,}05$. Dari perhitungan pada data tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai $F_{hitung} = 6{,}07 > F_{tabel}$ 2,85. Hal ini berarti bahwa pada taraf nyata α 0,05 dapat dikatakan bahwa Seleksi (X1), Rekrutmen (X2) dan Penempatan Kerja (X3) bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja (Y) Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin.

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai korelasi (R) antara Seleksi (X1), Rekrutmen (X2) dan Penempatan Kerja (X3) terhadap prestasi kerja (Y) Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin adalah 0,760. Hal ini berarti bahwa antara variabel Seleksi (X1), Rekrutmen (X2) dan Penempatan Kerja (X3) terhadap prestasi kerja (Y) Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin memiliki hubungan yang kuat dan positif.

Berdasarkan hasil analisis Statistik diperoleh persamaan Regressi terkait dengan pengaruh Seleksi (X1), Rekrutmen (X2) dan Penempatan Kerja (X3) terhadap variabel prestasi kerja (Y) Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin.

Adapun persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = 46{,}97 + 0{,}495\,X_1 + 0{,}381\,X_2 + 0{,}799\,X_3$$

Bilangan 46,97 merupakan bilangan konstan yang menyatakan bahwa jika tidak ada seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja, maka prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin adalah hanya sebesar 46,97%.

Koefisien regresi 0,495 menyatakan bahwa setiap penambahan atau perbaikan (karena tanda +) 1 % aspek seleksi akan meningkatkan prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin sebesar 49,5%.

Koefisien regresi 0,381 menyatakan bahwa setiap penambahan atau perbaikan (karena tanda +) 1 % aspek rekrutmen akan meningkatkan prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin sebesar 38,1%.

Koefisien regresi 0,799 menyatakan bahwa setiap penambahan atau perbaikan (karena tanda +) 1 % aspek penempatan kerja akan meningkatkan prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin sebesar 79,9%.

Adapun besarnya kontribusi seluruh variabel Seleksi (X1), Rekrutmen (X2) dan Penempatan Kerja (X3) terhadap prestasi kerja (Y) Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin ditunjukkan dengan angka R square (Koefisien determinan) sebesar 0,177. Angka ini mengandung arti bahwa seluruh variabel bebas yaitu Seleksi (X1), Rekrutmen (X2) dan Penempatan Kerja (X3) secara simultan atau bersama-sama mampu

memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja (Y) Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin sebesar 57,8%, sedangkan sisanya sebesar 42,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja.

Kesimpulannya seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin yang dapat dilihat dari angka signifikansi yang menunjukkan 0,000.

Berdasarkan hasil pengujian dengan alat bantu statistik diatas, maka dapat diketahui bahwa variabel seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin. Hal ini berarti apabila kualitas pelaksanaan seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja ditingkatkan, maka prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya apabila seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja menurun, maka prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin juga akan menurun.

Berdasarkan pada hasil penelitian dan analisa diatas, maka apabila PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin khususnya Bagian Pemasaran ingin meningkatkan prestasi kerja para karyawan, maka harus memperhatikan proses seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja karyawan. Hal ini karena seleksi,

rekrutmen dan penempatan kerja ikut menentukan terhadap prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin. Tanpa adanya seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja yang baik, maka mustahil sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mewujudkan prestasi kerja Karyawan Bagian Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin.

Kesimpulan

1. Seleksi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bidang Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin yaitu sebesar 49,5%.
2. Rekrutmen memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bidang Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin yaitu sebesar 38,1%.
3. Penempatan Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bidang Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin yaitu sebesar 79,9%.
4. Seleksi, rekrutmen dan penempatan kerja secara simultan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bidang Pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Banjarmasin yaitu sebesar 57,8%.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangkunegara, 2012. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung : Reflika Aditama.

Hadari Nawawi, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gadjah Mada University Press:Yogyakarta.

M. Yahya, 2014. Pedoman Penulisan Tesis Banjarmasin : STIA Bina Banua.

Malayu S.P. Hasibuan, 2013. Manajeman Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara : Jakarta.

Mathis, Robert L dan Jhon, Jakson. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia/Human Resources Management. Edisi Kesepuluh. Salemba Empat : Jakarta.

MT. E, Hariandja, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta.

Mutiara S. Panggabean, 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Riko Azhari, 2010. Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Sumut Pusat Medan Dengan Regresi Linier Berganda

Riko Azhari, 2010. Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Sumut Pusat Medan Dengan Regresi Linier Berganda.

Riza Umami Sitorus, 2010. Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Penempatan Kerja Pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Riza Umami Sitorus, 2010. Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Penempatan Kerja Pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Siswanto Sastrohadiwiryo, 2012. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Bumi Aksara: Jakarta.

Viethzal Rivai, 2013. Kepemimpinan dan perilaku Organisasi. Jakarta : Salemba Empat.

Winardi, 2013. Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.