

# ANALISIS REKRUTMEN DAN SELEKSI BAGI AGEN DAN SUPERVISOR UNTUK MENUNJANG KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu – Jawa Timur)

Oktoriski Pranayoga  
Hamidah Nayati Utami  
Yuniadi Mayowan  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: [yogaoktorisky@gmail.com](mailto:yogaoktorisky@gmail.com)

## ABSTRACT

*Specifically this study aims to: determine the management used to be the recruitment agents and supervisors on AJB Bumiputera 1912, to know the management of selection used to be agents and supervisors on AJB Bumiputera 1912, knowing the performance results of the employee recruitment and selection on AJB Bumiputera 1912, and in this study, a qualitative approach is used because this approach is well-suited to research about the management of recruitment and selection with data collection and observation directly. Descriptive research aims to solve the problem with describing, the State, the object/subject, and also based on the fact or actual conditions as it is at the time the research was conducted. The method of recruitment for agents used by AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – East Java is a method of external recruitment and methods of recruitment for the supervisor used is an internal recruitment method. Stages of selection for agent used is the test and stages of selection for supervisors use only test knowledge and skills in the form of an exam supervisor. The performance results of the employee recruitment and selection period of 2012 - 2014 did not experience an increase in achievement of the period a year earlier.*

**Keyword:** *Recruitment Method, Selection Method, Employee Performance*

## ABSTRAK

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk: mengetahui pengelolaan rekrutmen yang digunakan untuk menjadi agen dan supervisor pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, mengetahui pengelolaan seleksi yang digunakan untuk menjadi agen dan supervisor pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, dan mengetahui kinerja karyawan dari hasil rekrutmen dan seleksi pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur. Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kualitatif karena pendekatan ini sangat cocok untuk meneliti tentang pengelolaan rekrutmen dan seleksi dengan pengumpulan data dan observasi secara langsung. Metode rekrutmen untuk agen yang digunakan oleh AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur adalah metode rekrutmen eksternal dan metode rekrutmen untuk supervisor yang digunakan adalah metode rekrutmen internal. Tahap seleksi untuk agen yang digunakan adalah tes administratif dan tahap seleksi untuk supervisor hanya menggunakan tes pengetahuan dan keterampilan yang berupa ujian supervisor. Kinerja karyawan dari hasil rekrutmen dan seleksi periode tahun 2012 - 2014 tidak mengalami peningkatan prestasi dari periode tahun sebelumnya.

**Kata Kunci:** *Metode Rekrutmen, Tahap Seleksi, Kinerja Karyawan*

## PENDAHULUAN

Agen dan supervisor dalam perusahaan asuransi sangat berperan penting dan aktif untuk menunjang keberhasilan perusahaan. Banyaknya

perusahaan asuransi, khususnya di Indonesia akan membuat persaingan akan semakin besar. Bagaimana suatu perusahaan asuransi tersebut bisa

lebih meyakinkan para calon nasabah untuk ikut menjadi nasabah di perusahaan asuransi tersebut.

Dengan proses rekrutmen dan seleksi, akan menunjang meningkatnya kinerja perusahaan dan dalam pemenuhan target perusahaan. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, perekrutan agen sangat berpengaruh untuk membantu pemenuhan target perusahaan. Pemenuhan target perusahaan tidak lepas dari peranan penting kinerja karyawan. Perusahaan harus memikirkan dan melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai agar tidak salah dan bisa memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Metode rekrutmen yang digunakan harus benar-benar sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Begitu juga dengan proses seleksi, harus benar-benar melihat kualitas pelamar untuk menentukan apakah pelamar diterima atau ditolak.

Penelitian ini bertujuan untuk: mengetahui pengelolaan rekrutmen yang digunakan untuk menjadi agen dan supervisor pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, mengetahui pengelolaan seleksi yang digunakan untuk menjadi agen dan supervisor pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, dan mengetahui kinerja karyawan dari hasil rekrutmen dan seleksi pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan hal yang penting dalam pengadaan tenaga kerja. Rekrutmen dapat dikatakan berhasil, maka akan banyak berdatangan para pelamar yang memasukkan lamarannya ke perusahaan tersebut, sehingga peluang perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik dan bermutu semakin besar. Menurut Mondy (2008:132), rekrutmen adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2008:69), rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Aktivitas dalam rekrutmen yang paling utama adalah menyisihkan pelamar yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memfokuskan pada calon-calon pelamar yang akan dipanggil kembali untuk mengikuti tahap selanjutnya. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap

para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak.

Perusahaan memilih pelamar-pelamar yang kualifikasinya paling dekat berhubungan dengan deskripsi pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan harus menemukan cara yang tepat untuk memotivasi pelamar-pelamar yang memenuhi syarat atau sesuai dengan kualifikasi untuk bekerja dengan baik sangat penting ketika perusahaan perlu mempekerjakan karyawan agar nantinya tidak mendapat kendala tentang motivasi karyawan.

### **Seleksi**

Kesuksesan dan keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui bantuan para karyawannya. Seorang pimpinan selalu mengharapkan agar para karyawannya mempunyai kualifikasi sesuai dengan apa yang diharapkan. Rekrutmen tenaga kerja hendaknya dilakukan seleksi agar dapat diperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang diperlukan agar para karyawan mempunyai kualifikasi sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut Gomes (2003:117), Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi. Sedangkan menurut Nawawi (2001:185), seleksi adalah lanjutan dari kegiatan rekrutmen berupa pengambilan keputusan dalam menerima dan menempatkan tenaga kerja.

Berbeda cara perusahaan melaksanakan seleksi, ada yang memang direncana dan ada yang tidak terencana. Perusahaan kecil sering melakukan seleksi secara tidak terencana, kegiatan dilaksanakan ketika perusahaan baru membutuhkan tambahan tenaga kerja. Biasanya tugas ini secara langsung ditangani oleh tenaga ahli dari perusahaan itu sendiri. Tetapi pada sebagian perusahaan besar, kegiatan seleksi dilaksanakan dengan terencana, dan dikerjakan oleh bagian SDM yang berkompeten. Tugas ini ditangani oleh orang yang memiliki keahlian khusus dalam bidang seleksi atau tenaga ahli dari luar perusahaan.

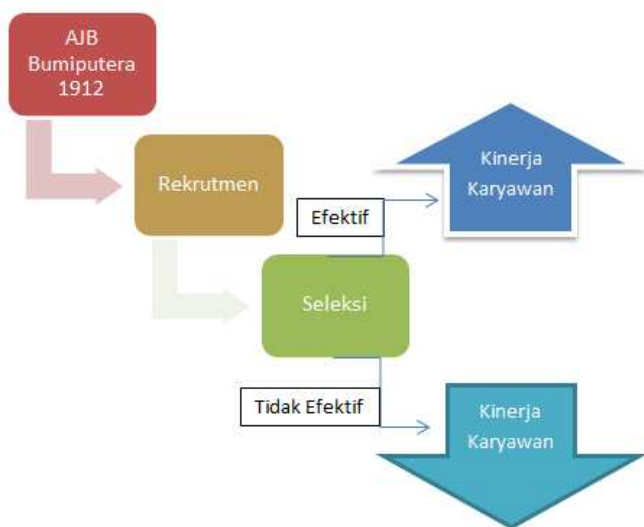
### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) adalah faktor kemampuan, yaitu secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Selanjutnya adalah faktor motivasi, yaitu motivasi tebetuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik. Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

### Kerangka Berpikir

Dalam penerapan metode rekrutmen dan seleksi bagi agen dan supervisor pada AJB Bumiputera 1912, sangat menentukan kinerja karyawan tersebut saat bekerja. Penggunaan metode rekrutmen dan seleksi yang efektif, akan membantu perusahaan dengan produktifitas karyawannya. Karyawan yang memiliki kompetensi dibidang yang telah ditentukan akan dapat bekerja lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak berkompeten.



**Gambar 1. Alur Pemikiran**  
Sumber: Data diolah.

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kualitatif karena pendekatan ini sangat cocok untuk meneliti tentang pengelolaan rekrutmen dan seleksi dengan pengumpulan data dan observasi secara langsung. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memecahkan masalah dengan menggambarkan, keadaan, objek/subjek, dan juga berdasarkan pada kenyataan atau kondisi aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian dilakukan.

Dalam penelitian ini yang menjadi jenis dan sumber data adalah:

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat langsung dari informan penelitian yang diperoleh melalui wawancara yang langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yang dilakukan kepada 8 orang informan, yaitu Bapak Fani Widodo selaku kepala cabang lama AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, Ibu Rita selaku kepala cabang baru AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, Ibu Ninik dan Ibu Yatini selaku supervisor, Ibu Murtini dan Ibu Vonny sebagai agen, Bapak Azis selaku staf dari kantor wilayah, dan Mas Yus sebagai karyawan yang sering membantu agen dan supervisor. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Penelitian ini menggunakan metode triangulasi, yaitu metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan menganalisa dari berbagai perspektif. Metode triangulasi yang digunakan adalah triangulasi data. Peneliti menggunakan berbagai jenis sumber data dan bukti dari situasi yang berbeda. Ada 3 sub jenis yaitu orang, waktu, dan ruang.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder yang akan diperoleh dalam penelitian ini adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumber data yang berupa profil mengenai AJB Bumiputera 1912, data karyawan yang diperoleh dari dokumen resmi dan arsip-arsip juga berupa foto pada AJB Bumiputera 1912 yang relevan dan mendukung dengan pelaksanaan program rekrutmen dan seleksi karyawan, struktur organisasi, dan

metode dan prosedur proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan.

## HASIL PENELITIAN

Metode rekrutmen agen yang digunakan AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur dapat disimpulkan 80% efektif. Saluran rekrutmen agen pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur menggunakan saluran rekrutmen internal yang dijelaskan oleh Swasto (2011:45) (seperti yang dijelaskan pada Tabel 1 dibawah ini):

**Tabel 1. Metode Rekrutmen Agen**

No.	Saluran Rekrutmen	Menggunakan	Tidak Menggunakan
1.	Saluran Rekrutmen Internal		
	a. Mutasi		✓
	b. Promosi		✓
	c. <i>Job Posting Programs</i>		✓
2.	Saluran Rekrutmen Eksternal		
	a. <i>Walk-ins</i>	✓	
	b. Melalui karyawan setempat	✓	
	c. Kantor-kantor penempatan tenaga		✓
	d. Lembaga/penempatan tenaga swasta		✓
	e. Iklan	✓	
	f. Lembaga-lembaga pendidikan		✓
	g. Asosiasi-asosiasi profesional		✓
	h. <i>Leasing</i>		✓
i. Nepotisme	✓		

Sumber: Data diolah.

### 1. *Walk-ins*

Dengan metode ini, pelamar datang sendiri ke perusahaan, dan kemudian mengisi blanko lamaran yang telah disediakan. Lamaran-lamaran ini disimpan dalam suatu arsip sampai ada lowongan pekerjaan. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, kondisi ini jarang terlihat dalam beberapa waktu terakhir. Sekalipun ada, sebenarnya juga terdapat andil atau peran dari karyawan setempat untuk merekomendasikan perusahaannya kepada beberapa orang.

### 2. Melalui karyawan setempat

Dengan cara ini, tidak ada cara formil yang dilakukan, tapi manajemen menganjurkan karyawan-karyawannya untuk ikut menyebarkan mengenai dibutuhkannya tenaga-tenaga tertentu. Cara ini ada kelemahannya, yaitu kemungkinan yang masuk dalam perusahaan tersebut hanya terdiri atas keluarga dan sahabat-sahabat, dan karyawan saja. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, cara ini memang pernah digunakan perusahaan. Tetapi untuk saat-saat

ini, cara ini sudah jarang digunakan, terakhir digunakan bukan untuk menempati posisi menjadi agen atau supervisor, melainkan menempati posisi menjadi karyawan administrasi.

### 3. Iklan

Melalui cara ini orang dapat memperoleh pendaftar yang banyak sekali, dan dengan kualifikasi yang sangat berbeda. Ini adalah keuntungan dan kelemahannya. Tetapi kelemahannya dapat dikurangi, bila persyaratan formal dibuat sespesifik dan seketat mungkin. Hingga dapat dilakukan penyaringan pendahuluan melalui surat-surat lamaran yang masuk, sebelum orang-orangnya dipanggil. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, dipasang hanya brosur untuk lowongan menjadi agen. Cara ini tidak banyak memberikan kontribusi. Kenyataannya perusahaan yang lebih banyak mencari sendiri calon-calon agen.

### 4. Nepotisme

Penarikan tenaga kerja berdasarkan keluarga merupakan komponen program-program penarikan yang sering terjadi pada perusahaan-perusahaan perseorangan atau perusahaan keluarga. Kebijakan ini lebih didasarkan kepada loyalitas kepada perusahaan. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, segala cara digunakan untuk merekrut calon-calon agen yang berkompeten dan dapat membantu peningkatan prestasi perusahaan. Salah satu cara dengan merekomendasi keluarga sendiri untuk masuk, sekaligus membuat peluang besar untuk direkrut perusahaan.

Metode rekrutmen supervisor yang digunakan AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur dapat disimpulkan 100% efektif. Saluran rekrutmen agen pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur menggunakan saluran rekrutmen internal yang dijelaskan oleh Swasto (2011:45) (seperti yang dijelaskan pada Tabel 2 dibawah ini):

**Tabel 2. Metode Rekrutmen Supervisor**

No.	Saluran Rekrutmen	Menggunakan	Tidak Menggunakan
1.	Saluran Rekrutmen Internal		
	a. Mutasi	✓	
	b. Promosi	✓	
	c. <i>Job Posting Programs</i>		✓
2.	Saluran Rekrutmen Eksternal		
	a. <i>Walk-ins</i>		✓
	b. Melalui karyawan setempat		✓
	c. Kantor-kantor penempatan tenaga		✓
	d. Lembaga penempatan tenaga swasta		✓
	e. Iklan		✓
	f. Lembaga-lembaga pendidikan		✓
	g. Asosiasi-asosiasi profesional		✓
	h. <i>Leasing</i>		✓
	i. Nepotisme		✓

Sumber: Data diolah.

### 1. Mutasi

Mutasi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain pada tingkat yang sama. Mutasi diperlukan untuk menghilangkan adanya rasa jenuh dan bosan dari seorang karyawan atau untuk mengisi lowongan pekerjaan yang telah ditinggalkan. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, mutasi memang jarang dilakukan, tetapi pernah ada dikarenakan beberapa faktor, seperti permintaan agen atau supervisor sendiri yang ingin mengikuti pekerjaan suami, membantu cabang lain yang kekurangan dengan memindahkan agen atau supervisor ke cabang lain, dan lain sebagainya.

### 2. Promosi

Promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi sebagai imbalan karena prestasi kerjanya yang baik, masa kerjanya yang lama dan lainnya. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, promosi sering dilakukan perusahaan khususnya promosi untuk posisi menjadi supervisor. Agen yang memiliki prestasi lebih dari agen-agen yang lain sangat memungkinkan diangkat menjadi supervisor meskipun masih belum lama menjadi agen. Alternatif kedua yang dilakukan perusahaan untuk mengangkat seorang agen menjadi supervisor, dilihat dari lamanya agen tersebut bekerja atau dengan sistem senioritas.

Metode rekrutmen agen yang digunakan AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur dapat disimpulkan 90% efektif. Tahap-tahap seleksi agen pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur

menggunakan tahap-tahap seleksi yang dijelaskan oleh Swasto (2011:45) (seperti yang dijelaskan pada Tabel 3 dibawah ini):

**Tabel 3. Tahapan Seleksi Agen**

No.	Tahapan Seleksi	Menggunakan	Tidak Menggunakan
1	Tes administratif	✓	
2	Tes pengetahuan dan keterampilan	✓	
3	Tes psikologi		
	a. Tes kecerdasan		✓
	b. Tes kepribadian		✓
	c. Tes minat		✓
	d. Tes bakat		✓
	e. Tes prestasi	✓	

Sumber: Data diolah.

1. Tes administratif, yaitu berupa pengecekan terhadap identitas pelamar, riwayat pendidikan, riwayat pekerjaan, kegiatan-kegiatan lain di luar pekerjaan yang terdapat dalam surat-surat lamaran apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam pekerjaan, yang termuat dalam iklan lowongan pekerjaan. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, hal pertama yang dilakukan adalah melihat daftar riwayat hidup pelamar apakah sudah cocok dan memenuhi syarat sesuai dengan klasifikasi.
2. Tes pengetahuan dan keterampilan, yaitu bentuk tes untuk menguji pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan atau untuk mengukur kemampuan pelamar dalam pelaksanaan pekerjaan yang akan dipegangnya. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, tes ini dilakukan setelah tahap wawancara. Tes pengetahuan dan keterampilan ini biasa disebut *job orientation* dan diklat calon. *Job orientation* akan dinilai langsung oleh supervisor dengan mengajak calon agen untuk terjun ke lapangan. Selanjutnya setelah kuota 15 orang terpenuhi akan diadakan diklat calon selama 2 hari.
3. Tes psikologi, yaitu berbagai tes yang diperlukan untuk mengukur atau menguji kecerdasan, kepribadian, bakat, minat, serta adanya kemauan untuk berprestasi. Pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur, tes ini sangat berkaitan atau lanjutan dari tes pengetahuan dan keterampilan. Setelah *job orientation* dan diklat calon, calon agen harus mengikuti ujian lisensi untuk dinyatakan kelolosan menjadi agen. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan tes tertulis, yang terdiri dari tes subjektif dan tes objektif. Tes prestasi inilah yang akan menentukan pelamar untuk bisa menjadi calon agen.

Metode rekrutmen supervisor yang digunakan AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur dapat disimpulkan 100% efektif. Tahap-tahap seleksi agen pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur menggunakan tahap-tahap seleksi yang dijelaskan oleh Swasto (2011:45) menggunakan tahap seleksi tes psikologi, yaitu tes prestasi (seperti yang dijelaskan pada Tabel 4 dibawah ini):

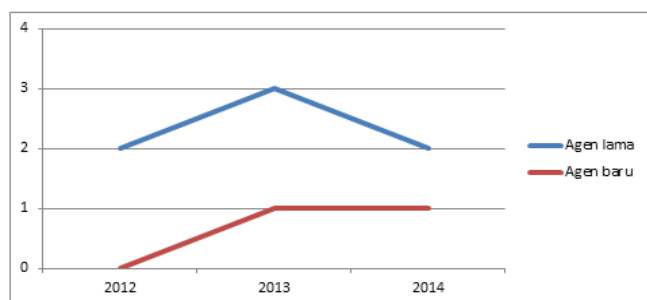
**Tabel 4. Tahapan Seleksi Supervisor**

No.	Tahapan Seleksi	Menggunakan	Tidak Menggunakan
1.	Tes administratif		✓
2.	Tes pengetahuan dan keterampilan	✓	
3.	Tes psikologi		
	a. Tes kecerdasan		✓
	b. Tes kepribadian		✓
	c. Tes minat		✓
	d. Tes bakat		✓
	e. Tes prestasi		✓

Sumber: Data diolah.

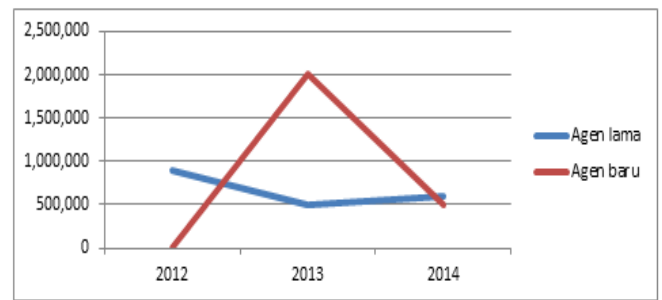
Berbeda dengan agen, pada AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur ini seleksi supervisor dilakukan tanpa melalui serangkaian pelatihan. Seleksi supervisor langsung menjalani ujian tertulis. Sebelum bisa mengikuti ujian supervisor, harus dari rekomendasi kepala cabang dengan melihat prestasi saat menjadi agen. Seorang agen untuk bisa menjadi supervisor sekurang-kurangnya minimal 1 - 2 tahun menjadi agen. Untuk menjadi supervisor harus melalui rekomendasi dari kepala cabang, pastinya dengan melihat prestasi saat menjadi agen.

Metode rekrutmen dan proses seleksi yang saat ini dilakukan, tidak banyak memberi kontribusi besar terhadap kinerja karyawan. Perusahaan masih mengalami kesulitan untuk mendapatkan agen-agen yang produktif. Pada awal bekerja, agen-agen baru kurang produktif dan juga ada yang sama sekali tidak beraktifitas. Tapi lama-kelamaan banyak agen yang menurun produktifitasnya, hingga banyak juga yang tidak aktif atau mengundurkan diri.



**Gambar 2. Produktifitas Agen Untuk Surat Permintaan**

Sumber: Data diolah.



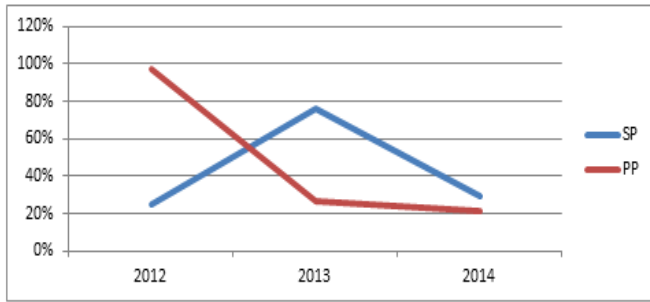
**Gambar 3. Produktifitas Agen Untuk Premi Pertama**

Sumber: Data diolah.

Gambar 2 dan Gambar 3 memperlihatkan produktifitas agen lama atau senior yang masuk sebelum periode tahun 2012 mengalami penurunan tiap tahunnya dan juga belum bisa mencapai target individu yang diberikan perusahaan. Gambar 2 dan Gambar 3 juga menunjukkan penurunan produktifitas pada agen baru yang masuk pada periode tahun 2012 - 2014.

Metode rekrutmen dan seleksi terdapat gap atau perbedaan dari yang saat ini digunakan dengan yang dulu digunakan. Saat ini menggunakan metode rekrutmen yang tergolong kurang pertimbangan dengan hanya memfokuskan sasaran pada beberapa pihak dan menurunkan standar spesifikasi. Berbeda pada metode rekrutmen dahulu yang menggunakan sasaran rekrutmen lebih banyak dan benar-benar menetapkan serta mempertimbangkan spesifikasi atau kualitas pelamar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kebijakan baru dari proses seleksi untuk mengikuti ujian lisensi pada setiap calon agen tidak berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan. Sama seperti agen-agen lama atau senior, agen-agen baru membutuhkan motivasi lebih dalam bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Penambahan motivasi dalam mencari pelamar dan metode rekrutmen sangat berpengaruh untuk menarik banyak pelamar, sehingga perusahaan bisa mendapatkan banyak opsi dalam menentukan calon-calon agen yang berkualitas. Permasalahan tersebut kemungkinan kurangnya motivasi dari perusahaan kepada para agen-agenya. Terlihat pada grafik diatas, perbedaan produktifitas agen lama atau senior dengan agen baru yang cukup signifikan. Perbedaan ini terjadi akibat kesalahan dan kurangnya pertimbangan saat melakukan proses rekrutmen dan seleksi untuk saat ini.

Menurunnya kinerja karyawan, berdampak buruk dengan kinerja perusahaan. Tanpa adanya peran dari kinerja karyawan, maka perusahaan tidak bisa mencapai target yang ditentukan. Berikut grafik kinerja perusahaan tahun 2012 - 2014:



**Gambar 4. Kinerja Perusahaan**

Sumber: Data diolah.

Gambar 4 memperlihatkan peningkatan kinerja karyawan yang tidak stabil dari tahun 2012 hingga 2014. Pada tahun 2012, dari 125 orang SP yang ditargetkan hanya 31 orang SP yang direalisasi. Pada tahun 2013, mengalami peningkatan produktifitas untuk SP menjadi 76 orang SP, meskipun adanya penurunan target dari perusahaan menjadi 100 orang SP. Untuk tahun 2014, mengalami penurunan drastis menjadi 29 orang SP dari 100 orang SP yang ditargetkan. Untuk produktifitas PP, dari tahun 2012 hingga 2014 mengalami penurunan yang cukup drastis.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Metode rekrutmen untuk agen yang digunakan oleh AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur adalah metode rekrutmen ekseternal yang terdiri dari: *walk-ins*, melalui karyawan setempat, iklan, dan nepotisme. Metode rekrutmen untuk supervisor yang digunakan oleh AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur adalah metode rekrutmen internal yang terdiri dari: mutasi dan promosi.
2. Tahap seleksi untuk agen yang digunakan oleh AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur adalah tes administratif yang meliputi: pencocokan data pelamar dengan klasifikasi dan wawancara, tes pengetahuan dan keterampilan pada Mitra Bisnis Agen (MBA), dan tes prestasi. Tahap seleksi untuk supervisor yang digunakan oleh AJB Bumiputera 1912 KC. Batu – Jawa Timur hanya menggunakan tes pengetahuan dan keterampilan yang berupa ujian supervisor.
3. Kinerja karyawan dari hasil rekrutmen dan seleksi periode tahun 2012-2014 tidak mengalami peningkatan prestasi dari periode tahun sebelumnya. Kinerja karyawan mengalami naik turun dan belum pernah mencapai target perusahaan. Meskipun diterapkannya wajib mengikuti ujian kartu

lisensi agen, masih belum ada perubahan yang berarti.

### Saran

1. Untuk lebih mendongkrak prestasi perusahaan, perlu ditambahkan metode rekrutmen agar calon pelamar lebih banyak mengetahui info lowongan kerja. Seperti mendatangi perguruan tinggi, melalui media sosial, dan lain-lain.
2. Penerapan kartu lisensi agen lebih diperketat agar tidak terjadi kecurangan dari pihak pelamar.
3. Perlu ada terobosan atau kebijakan baru untuk rekrutmen dan seleksi bagi agen dan supervisor, sehingga memungkinkan lebih banyak referensi dalam menentukan calon agen dan supervisor yang berkualitas. Seperti uji lapangan.
4. Lebih diperketat atau ditingkatkan standar tahapan seleksi calon agen, khususnya tahap ujian lisensi.
5. Perlu ditingkatkan motivasi baik bagi pelamar maupun agen-agen yang sudah masuk.

### DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino Cardoso. DR. M.Si. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, Dr, Drs, M.Si, Psi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesembilan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Terjemahan Bayu Airlangga. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, H. Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Swasto, Bambang, Prof, Dr, ME. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.