

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Perencanaan Sumber daya manusia

Strategi bisnis dimasa yang akan datang dipengaruhi oleh perubahan kondisi lingkungan strategik, yang menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menerjemahkan isu-isu aktual dalam perubahan guna mendukung rencana bisnis dimasa depan. Keselarasan antara perencanaan bisnis dan perencanaan sumber daya manusia dapat membangun kekuatan dan keunggulan bisnis. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan sumber daya manusia, antara lain globalisasi ,kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi serta perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan kualitas tenaga kerja membuktikan perlunya perencanaan sumber daya manusia. Dengan demikian proyeksi demografis terhadap angkatan kerja dimasa depan akan membawa implikasi bagian pengelolaan sumber daya yang efektif.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan dimasa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan sumber daya manusia akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan sumber daya manusia

perusahaan dan memprediksi kebutuhan dimasa depan sesuai dengan dinamika pertumbuhan dan perkembangan bisnis perusahaan. Dilihat dari sudut pandang proses manajemen , perencanaan sumber daya manusia bukan sekedar berkaitan dengan fungsi *staffing*. Namun lebih dari itu, perencanaan sumber daya manusia mencakup berbagai operasi fungsi dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia yang diselaraskan dengan penerapan manajemen strategik perusahaan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan **(Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 44)**

George Milkovich dan Paul C. Nystrom dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat **(Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 45)**

Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat **(Fautino Cordoso Gomes, 2003: 83)**

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan

penggunaan sumber daya manusia (*Human resources*) untuk mencapai tujuan **(Siswanto, 2011: 42)**

Menurut Andrew E Sikula, perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti menemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi **(Anwar Prabu, 2004: 4)**.

Hal senada juga dikemukakan **(Sondang P. Siagian, 2010: 41)**, Bahwa yang menjadi fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

Perencanaan sumber daya adalah merupakan tenaga agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan **(Malayu Hasibuan, 2006: 250)**.

Menurut Kasmir dan Jakfar pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengadaan tenaga kerja meliputi penarikan, seleksi dan penempatan. **(Kasmir, Jakfar 2004: 258)**

Merencanakan pekerjaan atau personalia adalah proses menentukan posisi akan diisi didalam perusahaan, dan bagaimana cara mengisinya. Merencanakan personalia mencakup semua posisi yang harus diisi di masa depan, dari petugas

pemeliharaan hingga CEO, namun kebanyakan perusahaan menggunakan perencanaan suksesi untuk mengacu pada proses bagaimana mengisi pekerjaan eksekutif yang penting pada perusahaan. **(Garry Dessler, 2004: 102)**

2.2 Rekrutmen

Salah satu kegiatan yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia ialah kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat bagi perusahaan (*recruitment*). Baik perusahaan besar maupun Maupun perusahaan perusahaan kecil sanagt memperhatikan proses rekrutmen karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal penting bagi perusahaan.

Umumnya perusahaan besar memiliki divisi tersendiri yang diadakan sebagai divisi khusus yang menangani perekrutan karyawan. Divisi ini berada dalam kendali departemen sumber daya manusia, sehingga setiap aktivitas yang dilaksanakan divisi perekrutan selalu berada dalam kendali departemen sumber daya manusia. Namun saat ini, banyak pula perusahaan besar yang menggunakan organisasi lain untuk mengadakan karyawannya, organisasi tersebut lazim disebut dengan istilah perusahaan *outsourcing* tenaga kerja atau karyawan. Sedangkan dalam perusahaan kecil, dimana ruang lingkup bisnisnya terbatas, aktivitas perekrutan biasanya dilakukan oleh pemilik atau pimpinan perusahaan sendiri.

Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien maka diperlukan karyawan yang cakap dan terampil serta kualitas dan kuantitasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berbeda dengan mesin atau material lain yang bersifat pasif, karyawan merupakan aset utama perusahaan yang

berperan aktif dalam perencanaan dan juga sebagai pelaku dari aktivitas perusahaan. Sebab karyawan mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia, serta jenis kelamin yang berbeda. Potensi inilah yang bisa dimanfaatkan dengan optimal agar karyawan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi pengembangan perusahaan.

2.2.1 Pengertian rekrutmen

Rekrutmen merupakan upaya pencarian dan perolehan sejumlah kandidat karyawan yang berkualitas sehingga memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Secara ringkas, proses rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan sejumlah pelamar. Produk dari proses rekrutmen adalah sejumlah kandidat karyawan atau pemegang jabatan yang akan diproses berikutnya dalam tahapan seleksi. Oleh karena itu, rekrutmen merupakan proses awal dari apakah suatu organisasi mendapatkan orang yang tepat atau sebaliknya.

Menurut Henry Simamora *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jikalau kelak dia diangkat sebagai pegawai. Pelamar maupun organisasi saling berkirin sinyal tentang hubungan kepegawaian. Para pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang menarik dan harus mendapat tawaran kerja, para pelamar juga mencoba untuk meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya.

Organisasi ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja, mereka ingin mendapatkan sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan **(Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 63)**

Dubois *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan: rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukaan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia **(Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 63)**

Perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi **(R. Wayne Mondy, 2008: 110)**.

Rekrutmen adalah makin banyak pelamar yang anda dapatkan, maka semakin selektif dalam memilih tenaga kerja. Bila hanya ada dua calon yang melamar untuk lowongan, anda hanya memiliki sedikit pilihan selain mempekerjakan mereka. Tetapi bila muncul 10 atau 20 pelamar, anda dapat menggunakan teknik seperti wawancara dan ujian untuk menyaring semua kecuali yang terbaik **(Garry Desler, 2004: 70)**.

Rekrutmen adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. “Mencari” yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. “Mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara saja, seperti melalui iklan media massa dan melalui para karyawan yang telah ada. **(Malayu Hasibuan, 2006: 174)**

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam organisasi (**Ike Kusdyah Rachmawati, 2007: 87**)

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang berkualitas sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada, yang mana pada hakikatnya rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasil dari proses tersebut adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Rekrutmen juga calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah Sumber Daya Manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. (**Veithzal Rivai, 2004: 157**)

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka rekrutmen dapat di defenisikan sebagai proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi sebagai langkah awal untuk mendapatkan calon karyawan yang setepat-tepatnya untuk menduduki suatu pekerjaan.

2.2.2 Tujuan Rekrutmen

Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan di panggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas dari mereka diangkat atau tidak. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan yang kadang kala bertentangan. Tujuan utama 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 meninggalkan organisasi, tidak boleh diangkat menjadi pegawai. Tujuan pasca pengangkatan (*posthiring goals*) perlu pula difikirkan, proses rekrutmen harus menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang wajar. Tujuan lainnya adalah bahwa upaya rekrutmen hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*), yakni citra umum organisasi harus menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan dan produk-produknya. Lebih lanjut, segenap tujuan diatas haruslah diraih dengan kecepatan paling tinggi dengan biaya serendah mungkin bagi organisasi.

Menurut Veitzal Rivai *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan

kualitas tertinggi dari yang terbaik (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 63)

2.2.3 Hambatan Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrut, dan lingkungan eksternal. Menurut Henry Simamora *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa, kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen meliputi:

a. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi system rekrutmen. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

b. Citra Organisasi

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu. Citra organisasi, dengan demikian, hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala potensial. Sekiranya citra organisasi dianggap rendah, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.

c. Rencana Strategik dan Rencana Sumber Daya Manusia

Rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana sumber daya manusia menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal, dan mana yang akan diisi secara internal.

d. Kebiasaan Perekrut

Kesuksesan di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Memang kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memakan waktu yang membutuhkan jawaban yang sama. Sekalipun demikian, kebiasaan dapat pula meneruskan kesalahan di masa lalu atau menghindari alternative yang lebih efektif.

e. Kondisi Eksternal

Kondisi pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen. Contohnya upah minimum regional (UMR), anti diskriminasi, dan larangan mempekerjakan anak-anak di bawah umur. Lingkungan perekonomian sangat berpengaruh dan perlu dicermati dalam perencanaan sumber daya manusia. Sikap sosial terhadap jenis lapangan kerja tertentu dapat pula mempengaruhi suplai tenaga kerja.

f. Daya Tarik Pekerjaan

Seandainya posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit. Setiap pekerjaan yang dianggap membosankan, berbahaya, menimbulkan kegelisahan, bergaji rendah, atau tidak memiliki potensi promosi jarang yang mampu memikat pelamar.

g. Persyaratan Pekerjaan

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe orang-orang

yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Kecocokan terjadi manakala ada kaitan yang memadai dari dua pengharapan ini (perusahaan dan pelamar). Proses rekrutmen biasanya membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi di kedua belah pihak.

2.2.4 Sumber Rekrutmen

Pencari tenaga kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif, mereka perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin digarap, perlu tidaknya menggarap sumber-sumber tertentu tergantung antara lain pada jenis dan jumlah tenaga kerja baru yang hendak direkrut.

Menurut Henry Simamora *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa mengatakan ada dua sumber rekrutmen yang dapat digunakan yaitu sumber internal dan eksternal (**Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 72**)

2.2.4.1 Sumber Internal

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa sumber-sumber internal dalam rekrutmen meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, di pindahkan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan atau dipanggil kembali. Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (*personnel records*), 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. Itu semua dapat dilakukan dengan membuat job posting dan daftar keterampilan (*skill inventories*).

Kebijakan rekrutmen internal memiliki beberapa kelebihan:

Sebagian orang umumnya mengaharapkan adanya kenaikan gaji dan status dalam karir mereka. Oleh sebab itu, kebijakan ini meningkatkan moral kerja karyawan. Kurangnya promosi dan peningkatan di dalam organisasi dapat menjadi penyebab utama timbulnya perputaran karyawan dan ketidakpuasan.

Manajemen perusahaan dapat menilai keahlian, pengetahuan, dan keistimewaan dari kalangan karyawannya yang ada saat ini secara lebih akurat dari pada sekiranya diadakan wawancara terhadap para pelamar. Resiko terjadinya kekeliruan seleksi dan penempatan dapat dikurangi.

Masalah rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena yang direkrut diluar hanyalah pekerjaan-pekerjaan *entry level*, dan persyaratan pendidikan, keahlian dan pengetahuantentang pekerjaan-pekerjaan ini relatif sederhana.

Individu yang ditarik dari dalam tentunya lebih mengenal perusahaan dan orang-orangnya. Dengan cara ini biaya penarikan dari dalam bakal lebih murah dibandingkan jika harus melakukan rekrutmen dari

sumber eksternal. disini karyawan telah menguasai seluk-beluk perusahaan, organisasi tidak perlu lagi melakukan investasi lebih jauh dalam mengorientasikan karyawan terhadap harapan-harapan dan standar perusahaan.

Masa pelatihan dan sosialisasi juga lebih singkat disebabkan lowongan-lowongan yang ada diisi secara internal. Karyawan yang ada akan sedikit belajar tentang organisasi dan prosedur-prosedurnya dibandingkan seorang pendatang baru.

Disamping bermanfaat kebijakan rekrutmen internal juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu

Memicu pertikaian pada saat para karyawan mengetahui semua calon yang akan mengisi kekosongan-kekosongan, terdapat ketidakseimbangan terhadap siapa saja yang akhirnya dipromosikan. Masalah ini tidak begitu setara manakala orang luar yang menduduki posisi tersebut.

Tidak ada organisasi yang suatu saat tidak aman memanfaatkan injeksi”darah baru”. Dan terdapat beberapa organisasi seperti perusahaan iklan dan hubungan masyarakat (humas) yang membutuhkannya bagi kelangsungan hidup mereka. Organisasi, bagaimanapun juga, memerlukan keahlian-keahlian baru, ide-ide baru, metode-metode baru, dan itu semua biasanya dibawa masuk oleh orang-orang dari luar perusahaan yang dampaknya bakal memberikan wawasan baru terhadap profibilitas.

Ada kemungkinan karyawan dari dalam tidak lebih dari sekedar peniru atasannya sehingga suatu gagasan baru yang dapat diperoleh. Ketika dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dan berpengaruh, mereka cenderung hanya mengulangi praktik-praktik yang sudah ketinggalan zaman

Perubahan teknologi yang sedemikian kencang menyebabkan organisasi tidak mungkin mengembangkan semua bakat dari dalam secara cepat guna mengikuti perubahan itu.

Apabila sebuah lowongan diisi secara internal, maka lowongan kedua akan tercipta posisi yang ditinggalkan oleh individu yang mengisi kekosongan pekerjaan tadi. Jika kekosongan yang kedua ini juga diisi secara internal, maka kekosongan lain bakal terjadi lagi. Perpindahan karyawan ini disebut dengan efek riak (*ripple effect*).

Pencapaian tujuan-tujuan *affirmative action* biasanya diraih hanya melalui perekrutan eksternal yang agresif.

Kebijakan ini menciptakan pola pikir yang sempit. Kebijakan promosi dari dalam juga membutuhkan program pengembangan manajemen yang kuat dalam rangka mempersiapkan kandidat manajerial untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar (**Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 66**)

2.2.4.2 Sumber Eksternal

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa sumber eksternal merupakan sumber

untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. Sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referal karyawan, yaitu iklan secara lisan, *wall in applicant*, diaman sejumlah pelamar mencalonkan diri diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut; melalui biro-biro tenaga kerja, melalui perusahaan lain; melalui biro-biro bantuan sementara; melalaui asosiasi dan serikat dagang; sekolah, WNA (warga Negara asing). Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televise, iklan dikoran dan jurnal perdagangan, *Computerized Service Listings*, akuisisi dan merger, open house, rekrutmen berdasarkan kontrak (*kontrak recruiting*), *Contingen Workforce Recruiting* (perekrutan tenaga kerja sementara). Selain itu Sondang P. Siagian dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa juga menambahkan berbagai sumber metode yaitu melalui perusahaan pencari tenaga kerja profesional (*outsourcing*), organisasi profesi, dan balai latihan kerja milik pemerintahan.

Kebijakan rekrutmen eksternal mempunyai beberapa kelebihan

Orang-orang yang direkrut dari luar membawa ide-ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Mereka juga mampu membuat perubahan-perubahan dari dalam organisasi tanpa harus menyenangkan kelompok yang berkepentingan.

Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang lebih tinggi akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi. Tatkala pertikaian kian tajam, organisasi

mulai merekrut dari sumber eksternal guna meredakan perselisihan internal.

Tidak banyak mengubah hirarki organisasional yang ada sekarang.

Kebijakan rekrutmen eksternal juga mempunyai berapa kelemahan, yaitu:

Perusahaan menanggung resiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena keahlian-keahlian dan kemampuan orang tersebut tidak dinilai dari tangan pertama.

Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangan waktu yang terjadi pada saat orang tersebut diorientasikan pada pekerjaan yang baru

Seandainya pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan yang ada sekarang mungkin tidak puas karena mereka tidak mempunyai kesempatan promosi.

Sedangkan menurut **(Sondang P. Siagian, 2010: 113)** sumber rekrutmen terdiri atas:

1. Pelamar langsung

Pelamar langsung ini sering dikenal dengan istilah "*applications at the gate*". Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.

2. Lamaran tertulis

Sebagaimana halnya pelamar langsung, para yang mengirimkan lamarannya secara tertulis mungkin hanya mencoba saja tanpa mengetahui secara pasti apakah dalam organisasi yang menjadi alamatada lowongan atau tidak.

3. Lamaran berdasarkan informasi dari orang dalam

Suatu hal yang lumrah apabila para anggota organisasi menyampaikan informasi mengenai lowongan yang ada kepada berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, berasal dari satu daerah dan lain sebagainya.

4. Iklan

Iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik media, baik yang visual seperti di media cetak seperti surat kabar, majalah, selebaran yang ditempelkan di berbagai tempat yang ramai dikunjungi orang.

5. Instansi pemerintah

Disetiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya adalah pengurus ketenagakerjaan secara nasional dengan nama apapun instansi tersebut dikenal, seperti Dpartemen Tenaga Kerja, Departemen

Perburuan, Departemen Sumber Daya Manusia atau nomenklatur lain dengan cakupan tugas yang sejenis.

6. Perusahaan penempatan tenaga kerja

Salah satu perkembangan terbaru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

7. Perusahaan pencari tenaga kerja professional

Perusahaan pencari tenaga kerja professional menghususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga professional lainnya yang memiliki pengetahuan atau keahlian khusus.

8. Lembaga pendidikan

Lembaga pendidikan yang diperkirakan menyelenggarakan program pendidikan tertentu sehingga para lulusannya dianggap memiliki pengetahuan atau keahlian yang diperlukan oleh organisasi pemakai tenaga kerja baru tersebut.

9. Organisasi profesi

Makin maju suatu masyarakat makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk seperti dibidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli administrasi, ahli hukum, ahli pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, ahli komunikasi, ahli pertanian, dan lain sebagainya. Tidak jarang berbagai organisasi profesi berusaha memberikan bantuan kepada para anggotanya,

baik yang lama maupun yang baru, untuk memperoleh pekerjaan baru.

10. Balai latihan kerja milik pemerintahan

Sebagai bagian dari usaha meningkatkan kesejahteraan sosial rakyatnya, pemerintah suatu negara menempuh berbagai cara dan menetapkan berbagai kebijaksanaan di bidang ketenagakerjaan. Salah satu bentuknya menyelenggarakan pelatihan diberbagai balai latihan kerja.

2.3 Teknik Rekrutmen

Cordoso dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa teknik-teknik rekrutmen, baik disektor publik maupun swasta dapat dilakukan melalui asas desentralisasikan atau didesentralisasikan tergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

a. Teknik Rekrutmen yang Desentralisasikan

Jika suatu instansi mempunyai beberapa ribu pekerja dan jika departemen-departemen yang berbeda merekrut sejumlah pekerja juru ketik atau teknis bagi kedudukan yang sama, rekrutmen yang desentralisasi akan lebih sering dipakai karena lebih efisien biaya. Jika rekrutmen disentralisasi instansi yang mengelola sumber daya manusia itu akan bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja baru yang dibutuhkan diwaktu yang akan datang. Untuk memenuhi peraturan perundangan yang menghendaki

perwakilan proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukka informasi seperti:

1. jenis pekerja, klasifikasi, dan besaran gaji
 2. lokasi tugas (unit geografis, dan organisasi)
 3. gambaran dan kewajiban kerja
 4. kualifikasi minimal
 5. tanggal mulai kerja
 6. prosedur-prosedur pelamaran
 7. tanggal penutup bagi penerimaan pelamaran
- b. Teknik Rekrutmen yang didesentralisasi

Rekrutmen yang didesentralisasi terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dan setiap instansi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi-posisi yang profesional, ilmiah atau administratif, instansi-instansi tertentu secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasi karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya. Hanya saja kelemahannya para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan memperhatikan nilai yang endak diutamakan maupun tidak. **(Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 71)**

2.4 Proses Rekrutmen

Manajer sumber daya manusia harus menyusun metode yang baik dalam proses rekrutmen karna apabila metode yang diambil tidak tepat maka perusahaan akan mendapatkan tenaga kerja yang buruk yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, untuk itu manajemen sumber daya manusia harus menentukan secara tepat metode proses rekrutmen yang bagaimana yang akan digunakan. Jika para pencari tenaga kerja mampu memilih metode proses rekrutmen yang tepat, hasilnya adalah terjaringnya sekelompok pelamar yang dianggap paling memenuhi berbagai persyaratan untuk mengisi berbagai lowongan yang terdapat dalam perusahaan.

Berbagai langkah yang diambil dalam proses rekrutmen pada dasarnya merupakan salah satu tugas pokok para tenaga spesialis yang berkarya dalam satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Mereka biasanya dikenal dengan istilah pencari tenaga kerja. Dalam melaksanakan tugas rekrutmen para pencari tenaga kerja mendasarkan kegiatannya pada perencanaan sumber daya manusia yang telah ditentukan sebelumnya. Perlu ditekankan bahwa kegiatan rekrutmen tidak harus didasarkan pada perencanaan sumber daya manusia saja, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai kegiatan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin bekerja dalam organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi harus ditekankan pula bahwa bergerak atas dasar rencana sumber daya manusia saja tidak cukup betapa pun pentingnya arti rencana itu sebagai titik tolak bertindak. Para manajer yang memimpin berbagai satuan kerja dimana terdapat lowongan yang harus diminta pendapatnya, karena mereka yang mempekerjakan tenaga kerja baru itu. Berdasarkan kedua hal itulah

berbagai lowongan yang terjadi diidentifikasi oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia.

Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamaran-lamarannya. **(Sondang P. Siagian,2010: 102)**

Dalam proses rekrutmen terdapat beberapa faktor yang menjadi kendala rekrutmen, salah satu dari kendala proses rekrutmen itu sendiri adalah faktor-faktor organisasional.

Berdasarkan teori Sondang P. Siagian faktor-faktor organisasional itu sendiri terdiri dari:

1. Kebijakan promosi dari dalam

Kebijakan perekrutan dari dalam lowongan itu diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan dalam perusahaan, tentunya para pencari tenaga tak usah lagi berpaling ke sumber-sumber tenaga kerja diluar organisasi.

2. Kebijakan tentang imbalan

Kebijakan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada para karyawannya sebagai imbalan atas waktu, tenaga, keahlian-keahlian dan keterampilan serta jasa-jasa lainnyayang mereka berikan kepada organisasi.

3. Kebijakan tentang status kepegawaian

Kebijakan tentang status kepegawaian ialah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi atautkah dimungkinkan bekerja separuh waktu. Jika status kepegawaian adalah pegawai purna waktu, bearti organisasi tidak akan merekrut pegawai separuh

waktu dan juga tidak akan membenarkan karyawannya bekerja ditempat lain, meskipun diwaktu senggangnya.

4. Rencana sumber daya manusia

Rencana sumber daya manusia biasanya memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi melalui promosi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen tenaga kerja dari luar.

(Sondang P. Siagian, 2010: 104)

2.5 Penempatan Tenaga Kerja

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental, semangat dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas karyawan akan dapat berkembang. Orang boleh pintar, tapi kalau tidak bekerja di perusahaan dengan sepenuh hati, tentu akan menjadi masalah buat perusahaan dan orang lain. Orang akan bekerja sepenuh hati jika ia senang pada pekerjaannya sehingga pekerjaan dapat tuntas. Jadi, tidak salah kiranya penempatan seseorang harus tepat sesuai dengan pendidikannya.

Menurut Veitzal Rivai *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa penempatan ialah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Pendapat tersebut menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sehingga *the right man on the right place*

tercapai. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini dan supervisor karyawan dalam divisi tertentu (**Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 97**)

Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *The right man in the right place and the right man behind the right job* (**Malayu Hasibuan, 2010: 63**).

Dalam alur ini terdapat tiga jenis penting dalam penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apa pun penyebabnya seperti perampingan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya. Berikut ini di jelaskan tiga jenis penempatan dan separasi (**Veithzal Rivai, 2004: 211**)

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seseorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan level.

2. Transfer dan demosi

Transfer dan demosi merupakan dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. *Transfer* terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari suatu bidang ke bidang tugas yang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. *Demosi* terjadi kalau seseorang karyawan dipindahkan dari suatu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3. *Job-Posting Programs*

Job posting memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya di umumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri maupun dengan rekomendasi supervisor, karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan adalah:

a. Prestasi akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus menjadi pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja tersebut, khususnya dalam penempatan tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dan tanggung jawabnya. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada pendidikan terakhir tetapi termasuk pendidikan yang pernah dialaminya, misalnya seseorang tenaga kerja lulus seleksi dengan latar belakang pendidikan ekonomi, prestasi akademisnya memperoleh nilai tinggi maka perlu dipertimbangkan.

Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan

kemampuannya, misalnya tugas dan pekerjaan tersebut dipandang berat serta memerlukan tanggung jawab yang besar. Sebaliknya tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis dibawah rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang ringan dengan wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah.

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja bersangkutan. Sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja makin memberikan keahlian dan keterampilan kerja begitupun sebaliknya terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.

c. Kesehatan fisik dan mental

Dalam penempatan tenaga kerja, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan karena hasil tes kesehatan yang dilakukan belum tentu akurat, selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Adapun untuk menilai kesehatan mental, tidak semudah menilai kesehatan fisik oleh karena itu diperlukan dokter khusus ahli dibidang itu.

d. Status perkawainan

Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal yang penting untuk diketahui oleh pencari tenaga kerja baru, status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan khususnya dalam menempatkan tenaga kerja bersangkutan.

e. Usia

Dalam menempatkan tenaga kerja faktor usia calon tenaga kerja baru perlu dipertimbangkan, hal ini mengantisipasi rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja nantinya, tenaga kerja yang umurnya sedikit tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang besar, begitupun sebaliknya tenaga kerja yang lebih muda sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan dan tanggung yang agak berat.

2.6 Evaluasi Program Rekrutmen

Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas bagi perusahaan, maka program rekrutmen tenaga kerja menjadi langkah awal dalam mencari dan menempatkan orang-orang yang handal dalam perusahaan. Dengan demikian, rekrutmen tenaga kerja memerlukan perhatian yang lebih serius, mulai dari saat perencanaan sampai evaluasi.

Evaluasi terhadap program rekrutmen penting dilakukan selain untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam perolehan tenaga kerja yang berkualitas dan memenuhi persyaratan untuk memantau sejauh mana efektifitas program rekrutmen telah dilaksanakan.

Menurut Mathis dan Jackson *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa terdapat hal-hal yang umum yang perlu dievaluasi, yaitu sebagai berikut:

a. Jumlah Pelamar

Karena tujuan program perekrutan yang baik adalah menghasilkan jumlah pelamar yang besar sehingga dapat dipilih maka kuantitas adalah hal yang alamiah untuk memulai evaluasi, yang nantinya muncul pertanyaan apakah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan

b. Tujuan EEO yang ingin dicapai

Program perekrutan adalah aktivitas kunci yang digunakan untuk mencapai tujuan merekrut individu-individu dari kelas yang diproteksi, hal ini khususnya relevan ketika sebuah perusahaan benar-benar ingin mencapai tujuan-tujuan seperti itu. Apakah perekrutan menghasilkan para pelamar yang berkualifikasi dengan sebuah campuran yang tepat dari individu-individu dari kelas yang terproteksi .

c. Kualitas Pelamar

Disamping kuantitas, harus di tanyakan pula apakah kualifikasi dari kumpulan pelamar adlah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Apakah para pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan dan dapatkah mereka melakukan pekerjaan tersebut?

d. Biaya per Pelamaryang Direkrut

Biaya bervariasi tergantung pada jabatan yang akan diisi, tetapi mengetahui berapa biaya untuk mengisi sebuah jabatan yang kosong memberikan perspektif tentang tingkat perputaran tenaga kerja (*turnover*) dan gaji. Biaya yang besar dalam perekrutan adalah biaya memiliki staf

perekrutan. Apakah biaya untuk merekrut para tenaga kerja dari berbagai sumber itu mahal?

e. Waktu yang Dibutuhkan untuk Mengisi Jabatan Kosong

Lamanya waktunya yang diperlukan untuk mengisi jabatan kosong adalah cara yang lain untuk mengevaluasi upaya-upaya perekrutan. Apakah lowongan pekerjaan cepat diisi oleh para calon yang berkualifikasi sehingga pekerjaan dan produktivitas perusahaan tidak tertunda oleh kekosongan jabatan? **(Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 75)**

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan Analisis Rekrutmen Karyawan telah dilakukan oleh:

1. Saiful Al Sukri, 2008. Analisis Sistem Rekrutmen Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Pekanbaru. Hasil dari penelitian bahwa berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sistim rekrutmen yang dijalankan oleh PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Pekanbaru masih kurang baik. Dengan rincian responden yang menganggap kurang baik sebesar 92,3%, sedangkan pada kategori baik hanya sebesar 7,7%. Secara tidak langsung hal ini tentu akan berdampak kepada tingkat efektifitas dan efisiensi bagi perusahaan. Artinya, hipotesa yang penulis ungkapkan di bab sebelumnya benar, bahwa sistem dan proses rekrutmen yang di pakai oleh perusahaan belum efektif dan efisien, karena

latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan kebutuhan karyawan yang di inginkan.

2. Royno Karnivi, 2009. Analisis Rekrutmen Karyawan Pada Hotel Pangeran Pekanbaru. Hasil penelitian ini disimpulkan untuk menutupi kekurangan karyawan Hotel Pangeran Pekanbaru memanfaatkan sumber internal yang ada, adapun itu adalah menetapkan karyawan yang ada pada jabatan yang masih kurang dengan jalan mutasi dan promosi, dengan memanfaatkan sumber internal ini akan menyebabkan terjadinya rangkap jabatan dan tidak adanya spesialisasi kerja karyawan sehingga karyawan tidak konsentrasi pada satu bidang pekerjaan saja, akibatnya kinerja karyawan akan kurang maksimal dalam melaksanakan tugasnya dalam bekerja, oleh karena itu untuk tercapainya rekrutmen yang efektif Hotel Pangeran Pekanbaru harus benar-benar melakukan program rekrutmen yang baik agar tercapainya rekrutmen yang efektif dan efisien.
3. Martinus Hasidungan Sitohang, 2012. Analisis Rekrutmen pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru. Hasil dari penelitian ini diambil kesimpulan berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ternyata analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan berpengaruh signifikan terhadap rekrutmen karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru.

2.8 Rekrutmen Dalam Islam

Islam sangat menjunjung tinggi dan mengangkat derajat bagi orang-orang yang berkualitas didalam segala bidang, termasuk didalamnya kualitas karyawan

baik dalam perekrutan karyawan atau dalam sumber perekrutan karyawan. Seorang pemimpin atau karyawan haruslah bekerja sesuai dengan keahliannya, sebagaimana di jelaskan dalam hadist yang di riwayatkan oleh Bukhori:

Artinya: "Apabila kepengurusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya."

Dengan berbekal sifat-sifat mahmudah, maka diharapkan pada setiap orang yang memegang suatu tanggung jawab hendaknya mengetahui betul kapasitas dirinya sebagai seorang makhluk. Hendak seseorang itu bekerja sesuai dengan keadaan dan kesanggupannya

Dalam AL-Qur'an Surat An Nahl Allah SWT Berfirman:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ
وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

Artinya: Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur (Qs. An Nahl: 78)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ
وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya: 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 (Qs. Al –Anfal: 27)

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: Salah seorang di antara perempuan yang berdua itu berkata: "Wahai ayah, ambilah dia menjadi orang upahan (mengembala kambing kita), sesungguhnya sebaik-baik orang yang ayah ambil bekerja ialah orang yang kuat, lagi amanah" (Qs. Al Qashash: 26)