

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan di bank bukanlah suatu hal yang baru, akan tetapi pada beberapa peneliti sebelumnya dapat ditemukan perbedaan-perbedaan dalam objek maupun studi lapangan, diantaranya :

No	Penelitian	Hasil	Persamaan/ Perbedaan
1.	Septeriana (2009) <i>“Penerapan Sistem Rekrutmen SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Cabang Padang”</i>	Berdasarkan pengujian regresi pada penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem rekrutmen SDM terhadap kinerja karyawan pada bank BNI Syariah Cabang Padang.	Persamaan: Menggunakan variabel rekrutmen. <hr/> Perbedaan: terdapat penambahan variabel proses seleksi dan motivasi dan obyek yang diteliti.

2.	Ellyta Yulianti (2009) dengan judul <i>“Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai”</i> .	Seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen. Kedua, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi yang tercermin dari prosedur proses seleksi peserta seleksi dan pelaku seleksi.	<p>Persamaan: Menggunakan variabel rekrutmen dan Proses seleksi.</p> <hr/> <p>Perbedaan: Terdapat penambahan variabel motivasi dan obyek yang diteliti.</p>
3.	Muhammad Fiqra (2013) dengan judul <i>“Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar”</i> .	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan Uji Koefisien Determinasi (R^2) yakni dengan nilai sebesar (0,309) atau 30,9% sedangkan	<p>Persamaan: menggunakan variabel rekrutmen dan seleksi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.</p> <hr/> <p>Perbedaan:</p>

		sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dari penelitian tersebut	penambahan variabel motivasi dan obyek yang diteliti berbeda.
4.	Helene Juan Komaling (2016) dengan judul “Pengaruh Rekrutmen, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Manado”.	Motivasi kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan pada BRI Cabang Manado. Hal itu dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0.000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,255.	Persamaan: menggunakan variabel rekrutmen dan motivasi. Perbedaan: pada penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel seleksi dan obyek yang diteliti juga berbeda.
5.	Rahmila Sari, dkk (2012) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap	Variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri	Persamaan: menggunakan variabel motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan

	Kinerja Karyawan”.	Kantor Cabang Makassar.	Perbedaan: tidak menggunakan variabel rekrutmen, seleksi, dan obyek yang diteliti berbeda.
--	--------------------	-------------------------------	--

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari beberapa penelitian diatas, yaitu untuk menganalisis atau meneliti rekrutmen, proses seleksi dan motivasi kerja karyawan yang dilakukan pada BMT BIF Yogyakarta serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di BMT tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, yaitu berdasarkan penambahan variabel motivasi, dan obyek yang diteliti. Dimana dalam penelitian ini obyeknya di lakukan di BMT BIF Yogyakarta.

B. Kerangka Teoritik

1. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah orang pegawai, karyawan, buruh yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan, lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan, tentara, polisi, dan sebagainya yang direkrut untuk melaksanakan aktivitas manajemen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia dapat disebut sebagai pegawai, tenaga kerja, buruh, karyawan, abdi negara. Bagi

perusahaan, orang tersebut dapat berasal dari negara asal perusahaan atau organisasi berasal, dalam perusahaan multinasional disebut sebagai ekspatriat (*expatriate*) atau dari luar negara asal perusahaan atau disebut sebagai tenaga kerja asing¹¹.

Orang yang bekerja pada organisasi tersebut sering disebut sebagai modal manusia atau *human capital*. Modal manusia adalah stok kompetensi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, tenaga, pikiran, perilaku, kepribadian, kreativitas dan inovasi dan lain-lain yang merupakan karakteristik yang ada dalam diri manusia sehingga mampu melaksanakan fungsinya sebagai tenaga kerja atau buruh untuk menciptakan nilai ekonomi. *Human capital* hidup dan berkembang sehingga dapat memberikan kerja secara terus menerus dan berkelanjutan. Karena perusahaan menginvestasikan kapital finansial-upah, bonus, benefit, untuk *human capital*, maka harus dimanajemeni, dievaluasi, diaudit dan dihitung *return on investment*nya seperti kapital lainnya. Manajemen khusus atau manajemen fungsional yang memmanajemeni *human capital* adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) *human resources management*¹².

MSDM adalah manajemen fungsional sumber daya manusia bagian dari keseluruhan manajemen suatu organisasi yang memmanajemeni manusia yang bekerja untuk seluruh organisasi agar

¹¹Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015. Hal.20.

¹² *Ibid.*

mampu menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi terdapat manajemen umum, manajemen fungsional dan manajemen proyek. Manajer produksi, pemasaran, keuangan dan manajer SDM merupakan manajer fungsional yang memanejemeni satu fungsi manajemen tertentu. Dari definisi tersebut tujuan utama dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai sukses mencapai tujuan organisasi melalui orang atau pegawai atau organisasi. Orang yang bekerja untuk organisasi merupakan sumber utama kapabilitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya¹³.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan¹⁴.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi

¹³ *Ibid.*, hal.21.

¹⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2011, hal.3.

kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya¹⁵. Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti : *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*¹⁶.

b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Perbankan

Manajemen sumber daya manusia perbankan adalah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di bank melalui kegiatan perencanaan analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian prestasi kerja sampai dengan pemberian kompensasi yang transparan¹⁷.

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan di samping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap Sumber Daya Manusianya (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyediaan sumber daya

¹⁵ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000, hal.244.

¹⁶ *Ibid.*, hal.4.

¹⁷ Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Jakarta: Rajawali,2008, hal.143.

manusia (bankir) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin.¹⁸

MSDM perbankan perlu didukung oleh sistem informasi karyawan dan budaya kerja SDM. Sistem informasi karyawan adalah sistem terkomputerasi yang mengandung informasi mengenai pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, dan aspirasi kerja masing-masing karyawan. Sistem informasi karyawan diperlukan untuk mendukung deskripsi, spesifikasi, dan bagan penting karyawan perbankan.¹⁹

Di samping itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan mengingat faktor pelayanan diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses tidaknya bank ke depan. Kemampuan yang telah dimiliki harus terus menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang memperlakukan manusia sesuai dengan norma-norma yang berlaku akan memberikan rasa keadilan kepada manusia yang terlibat. Perlakuan yang manusiawi akan memberikan motivasi yang kuat kepada karyawan untuk memajukan perusahaan. Rasa memiliki perusahaan pun

¹⁸ Kasmir, *Pemasaran Bank*, Edisi Revisi, Jakarta:, 2008, hal.139.

¹⁹ Gita Danupranata, *Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: Salemba Empat, 2013, hal.57.

meningkatkan sehingga motivasi yang kuat akan dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawannya. Dalam hal ini sebagian besar dunia perbankan sudah mampu memberikan rasa keadilan dan kemakmuran kepada karyawan bank juga sudah diatas rata-rata produktivitas usaha lainnya.²⁰

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi SDM yaitu ²¹:

- 1) Fungsi Manajerial
 - a) Perencanaan (*planning*)
 - b) Pengorganisasian (*organizing*)
 - c) Pengarahan (*directing*)
 - d) Pengendalian (*controlling*)
- 2) Fungsi operasional
 - a) Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - b) Pengembangan
 - c) Kompensasi
 - d) Pengintegrasian
 - e) Pemeliharaan
 - f) Pemutusan hubungan kerja.

²⁰ Ibid., hal. 140

²¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004, hal.14.

2. Sumber Daya Manusia Syariah

- a. Menurut K.H Didin Hafinuddin, terdapat tiga pembahasan dalam MSDM syariah, diantaranya :
 - 1) Perilaku SDM syariah dalam suatu organisasi haruslah memiliki nilai-nilai ketauhidan dan keimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu.
 - 2) Struktur organisasi SDM syariah sangatlah penting diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi daripada hanya untuk mengandalkan performa yang menyimpang.
 - 3) MSDM syariah adalah sistem. Sistem syariah disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik ²².
- b. Pengembangan sumber daya manusia berkualitas tinggi berdasarkan pilar I cetak biru perbankan syariah :
 - 1) *Project assessment* : persiapan materi *assessment* (penilaian) bagi sertifikasi dan updating materi sertifikasi bank syariah.
 - 2) *Managerial skill* : peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan.
 - 3) Kompetensi penerapan prinsip syariah.
 - 4) Memiliki lembaga pelatihan dan pendidikan.

²² Gita Danupranata, *Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: Salemba Empat, 2013, hal.63.

- 5) Lembaga fatwa keuangan syariah : mendorong program sertifikasi dps²³.
- c. Kunci kompetensi pengembangan sumber daya manusia bank syariah:
- 1) *Banking knowledge* (ilmu perbankan).
 - 2) *Immediate result* (produktivitas).
 - 3) *Syariah knowledge* (pengetahuan syariah).
 - 4) *Attitude and behavior* (sikap dan kebiasaan).
 - 5) *Managerial skill* (kemampuan memimpin).

Dari kelima kunci kompetensi pengembangan SDM pada Bank Syariah tersebut, dapat dikombinasikan dengan Rasulullah saw, yaitu²⁴ :

- 1) Sidiq: jujur;
- 2) Amanah: dapat dipercaya/bertanggung jawab;
- 3) Tabligh: bisa diartikan sebagai transparan;
- 4) Fathonah: profesional.

3. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk di perkerjakan dalam suatu organisasi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika

²³ Ibid., hal.64.

²⁴ Ibid.

lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih²⁵.

Perekrutan menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong, hal ini menjadi sangat penting, khususnya supply sumber daya manusia terbatas, di mana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja tersebut²⁶.

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar²⁷.

c. Hambatan-hambatan Perekrutan

Berdasarkan pengertian bahwa bahwa perekrutan merupakan upaya untuk mendapatkan sejumlah calon pegawai yang

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2011, hal.45.

²⁶ Marior Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Grasindo, 2002, hal.97.

²⁷ Elza Septeriana, Penerapan Sistem Rekrutmen SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Cabang Padang, UIN Syarif Hidayatulloh Jakarta, 2009.

berpotensi dan memenuhi syarat untuk menjadi pegawai, terdapat sejumlah hambatan dalam perekrutan. Hambatan-hambatan tersebut dapat bersumber dari ²⁸:

- 1) Kebijakan organisasi (*organizational policies*)
- 2) Perencanaan sumber daya manusia (*human resource plan*)
- 3) *Affirmatif action plan*
- 4) Kebiasaan perekrut (*recruiter habits*)
- 5) Kondisi lingkungan eksternal (*environment condition*)
- 6) Persyaratan jabatan (*job requirement*)
- 7) Biaya penarikan (*cost*)
- 8) Perangsang (*incentive*).

d. Prinsip-prinsip Rekrutmen

- 1) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat :
 - a) Analisis pekerjaan
 - b) Deskripsi pekerjaan
 - c) Spesifikasi pekerjaan
- 2) Jumlah karyawan yang dibutuhkan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan :
 - a) Peramalan kebutuhan tenaga kerja,
 - b) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).

²⁸ Marihor Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Grasindo, 2002, hal.99.

- 3) Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- 4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- 5) *Fleksibility*.
- 6) Pertimbangan-pertimbangan hukum²⁹.

e. Proses Perekrutan dan Seleksi

Ada beberapa proses perekrutan dan penyeleksian, diantaranya³⁰ :

- 1) Melakukan perencanaan dan pelamaran pekerjaan untuk menetapkan tugas-tugas di posisi untuk diisi.
- 2) Membangun suatu pangkalan calon untuk jabatan-jabatan ini dengan merekrut calon-calon internal dan eksetrnal.
- 3) Meminta karyawan mengisi formulir lamaran dan barangkali melakukan wawancara penyaringan.
- 4) Memanfaatkan berbagai teknik seleksi seperti tes, penyelidikan latar belakang, pengujian fisik untuk mengidentifikasi calon yang bersemangat mengisi jabatan.
- 5) Meminta para calon untuk mengikuti satu atau lebih wawancara seleksi dengan penyelia dan pihak-pihak relevan lain dengan tujuan untuk akhirnya menetapkan kepada calon yang mana jabatan akan diserahkan.

²⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004, hal.161.

³⁰ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo, 1997, hal.127.

Dalam proses rekrutmen ada sejumlah faktor yang perlu mendapatkan perhatian khusus, diantaranya³¹:

1) Rekrutmen internal

Jika posisi yang lowong merupakan posisi di atas entri level, dan pegawai yang mampu menjabat atau mengerjakan pekerjaan banyak, sebaiknya dilakukan rekrutmen dari internal organisasi sebagai alat pengembangan karier dan motivasi kerja pegawai dan memberi imbalan atas kinerja baik. Dengan rekrutmen internal para pegawai termotivasi untuk bekerja keras berkompetisi untuk jabatan dan gaji lebih tinggi.

2) Nepotisme

Dalam perekrutan nepotisme adalah di antara keluarga, kromi, teman separtai, teman sesuku dan teman seagama. Sejumlah organisasi mempunyai kebijakan yang melarang merekrut pegawai berdasarkan nepotisme. Bahkan jika seorang pegawai yang akan menikah dengan pegawai lainnya dalam organisasi, maka salah seorang dari mereka harus berhenti bekerja. Kebijakan nepotisme ditujukan untuk menghindari perilaku yang tidak etis, perilaku koruptif dan penyalahgunaan kekuasaan dalam organisasi.

³¹ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015. Hal.134.

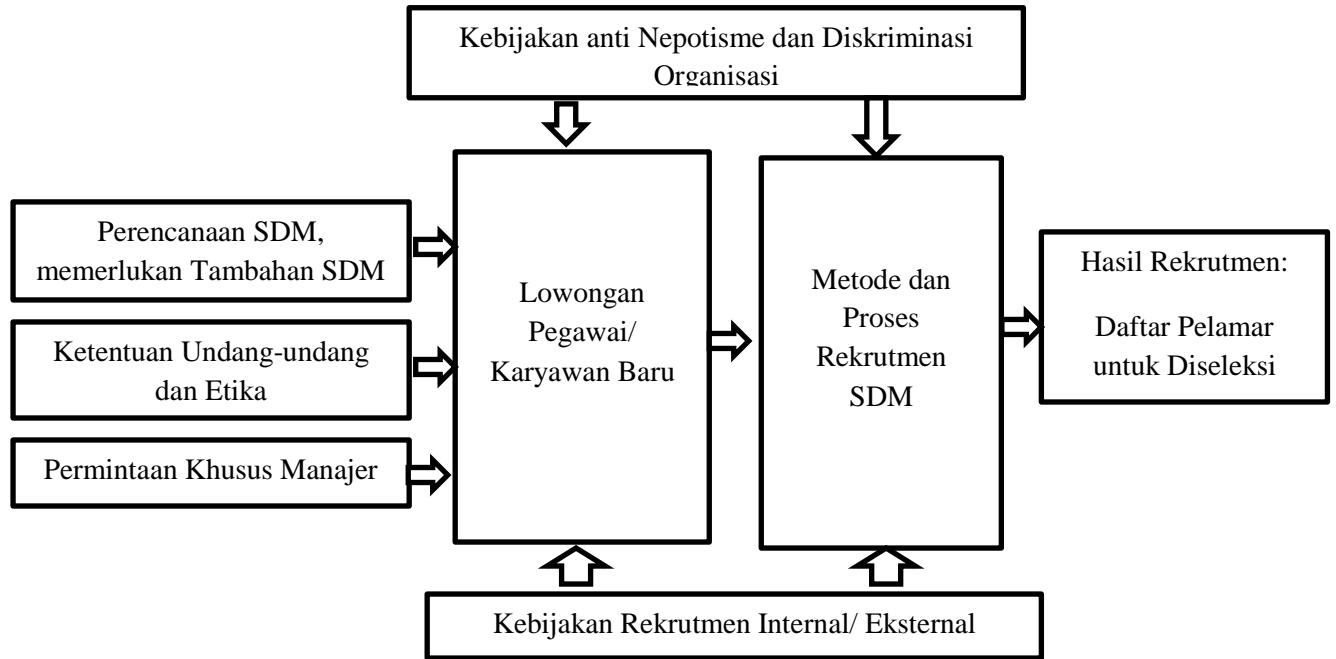
3) Diskriminasi

Jika rekrutmen dan seleksi dilakukan oleh perusahaan milik perorangan atau milik keluarga, pemilik perusahaan bebas untuk melakukan rekrutmen dan seleksi. Akan tetapi, bagi perusahaan swasta yang sudah *go public*, perusahaan negara dan lembaga pemerintah tidak bebas dalam melakukan rekrutmen dan seleksi. Lembaga-lembaga tersebut dilarang melakukan diskriminasi. Pasal 28 D ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan bahwa setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja. Undang-Undang RI Nomor 40 Tahun 2008 tentang Penghapusan Diskriminasi Ras dan Etnis melarang melakukan diskriminasi berdasarkan ras dan etnis. Demikian juga Pasal 5 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan.

Gambar melukiskan model rekrutmen pegawai baru yang terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut³²:

³² *Ibid.*, hal.135.

Gambar 1.1 Model Rekrutmen Pegawai.



Keterangan:

1) Lowongan pegawai/karyawan baru

Lowongan pegawai didasarkan kepada perencanaan SDM organisasi yang menentukan diperlukannya SDM baru. Kebutuhan akan SDM baru juga mempertimbangkan ketentuan Undang-Undang ketenagakerjaan. Misalnya, Pasal 8 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengatur tentang perencanaan tenaga kerja disusun atas dasar informasi ketenagakerjaan yang antara lain meliputi :

- a) Penduduk dan tenaga kerja;

- b) Kesempatan kerja;
 - c) Pelatihan kerja termasuk kompetensi kerja;
 - d) Produktivitas tenaga kerja;
 - e) Hubungan industrial;
 - f) Kondisi lingkungan kerja;
 - g) Pengupahan dan kesejahteraan tenaga kerja;
 - h) Jaminan sosial tenaga kerja.
- 2) Rekrutmen

Rekrutmen yang dilakukan juga mempertimbangkan kebijakan anti nepotisme dan diskriminasi perusahaan/organisasi dan kebijakan rekrutmen internal dan eksternal organisasi.

3) Metode rekrutmen

Perusahaan dapat mempergunakan berbagai teknik rekrutmen :

- a) Iklan di media massa : surat kabar nasional dan lokal, majalah, radio dan televisi
- b) Sejumlah organisasi besar menggunakan rekrutmen melalui internet. Mereka mengiklankan lowongan kerja melalui internet dan meminta para pelamar untuk mengisi formulir yang ditayangkan di internet.

- c) Menggunakan *head hunter* untuk rekrutmen tenaga kerja khusus : tenaga manajerial, tenaga profesional berbagai profesi.
 - d) Menggunakan perusahaan alih daya, jika perusahaan mempunyai kebijakan untuk itu.
 - e) Menggunakan pengerah tenaga kerja untuk menjanging tenaga kerja kasar (*blue collar worker*).
- 4) Hasil seleksi

Hasil dari seleksi adalah sejumlah berkas lamaran yang diajukan oleh para pelamar.

f. Sumber-sumber Rekrutmen

Unsur lain dalam strategi rekrutmen dalam suatu organisasi adalah keputusan di mana mencari para calon pelamar. Manajemen memulai proses perekrutan. Dengan mengingat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu³³ :

- 1) Internal

Dengan cara internal, calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Cara ini memiliki keuntungan. Pertama, tenaga kerja yang direkrut sudah memahami organisasi dengan baik sehingga proses

³³ Ike Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, hal.91.

penyesuaian menjadi lebih mudah dan kemungkinan berhasil akan semakin tinggi. Kedua, cara ini akan mendorong semangat kerja, loyalitas, dan komitmen kerja yang semakin tinggi. Ketiga, biasanya cara rekrutmen internal lebih murah dibandingkan dengan cara eksternal.

2) Eksternal

Perekrutan tenaga kerja eksternal berusaha menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi. Dapat dilakukan melalui iklan posisi pekerjaan melalui surat kabar atau melalui universitas yang akan menghasilkan lulusan yang dikehendaki. Proses rekrutmen dapat menjadi mahal terutama karena banyak tenaga kerja baru meninggalkan organisasi setelah kerja hanya satu atau dua tahun. Organisasi akan rugi investasi pelatihan pada tenaga kerja tersebut.

4. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai

karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi³⁴.

b. Sistem Seleksi yang Selektif

Sistem seleksi yang selektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran , yaitu :

- 1) Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
- 2) Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi. Sistem seleksi yang adil bila:
 - a) Didasarkan pada persyaratan-persyaratan yang dijalankan secara konsisten.
 - b) Menggunakan standar penerimaan yang sama untuk semua pelamar.
 - c) Menyaring pelamar berdasarkan pertimbangan –pertimbangan hanya berkaitan dengan pekerjaan saja.
- 3) Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh³⁵.

c. Faktor-faktor yang Penting diperhatikan dalam Seleksi

Perusahaan semakin dituntut untuk mencapai semua sasaran yang diinginkan oleh manajemen. Sementara itu, karyawan semakin

³⁴ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004, hal. 170.

³⁵ *Ibid.*, hal 191

sering berpindah-pindah perusahaan dan karier, untuk mendapatkan predikat karyawan yang ideal dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan pribadinya, sehingga perusahaan membutuhkan proses seleksi yang efektif agar dapat mengidentifikasi siapa yang mampu dan mau melaksanakan suatu pekerjaan selama jangka waktu tertentu. Tanpa sistem seleksi yang efektif, perusahaan akan menanggung resiko, antara lain:

- 1) Peningkatan biaya, sebagai akibat kesalahan ketika penerimaan karyawan akan menimbulkan inefisiensi dengan membengkaknya biaya.
- 2) Motivasi karyawan yang rendah.
- 3) Kualitas pelayanan yang rendah atau menurun yang dirasakan oleh pelanggan
- 4) Kurangnya upaya manajer/superviso dalam membimbing bawahannya maupun inisiatif untuk kemajuan perusahaan, karena terpaksa berkonsentrasi pada pengisian lowongan yang tidak diharapkan.

d. Jenis-jenis Seleksi

- 1) Seleksi administrasi

Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan. Dalam hal ini antara lain : ijazah,

riwayat hidup, domisili, surat lamaran, sertifikasi keahlian, pas foto, copy identitas, pengalaman kerja, umur, jenis kelamin, dll.

1) Seleksi secara tertulis terdiri dari:

- a. Tes kecerdasan
- b. Tes kepribadian
- c. Tes bakat
- d. Tes minat
- e. Tes prestasi

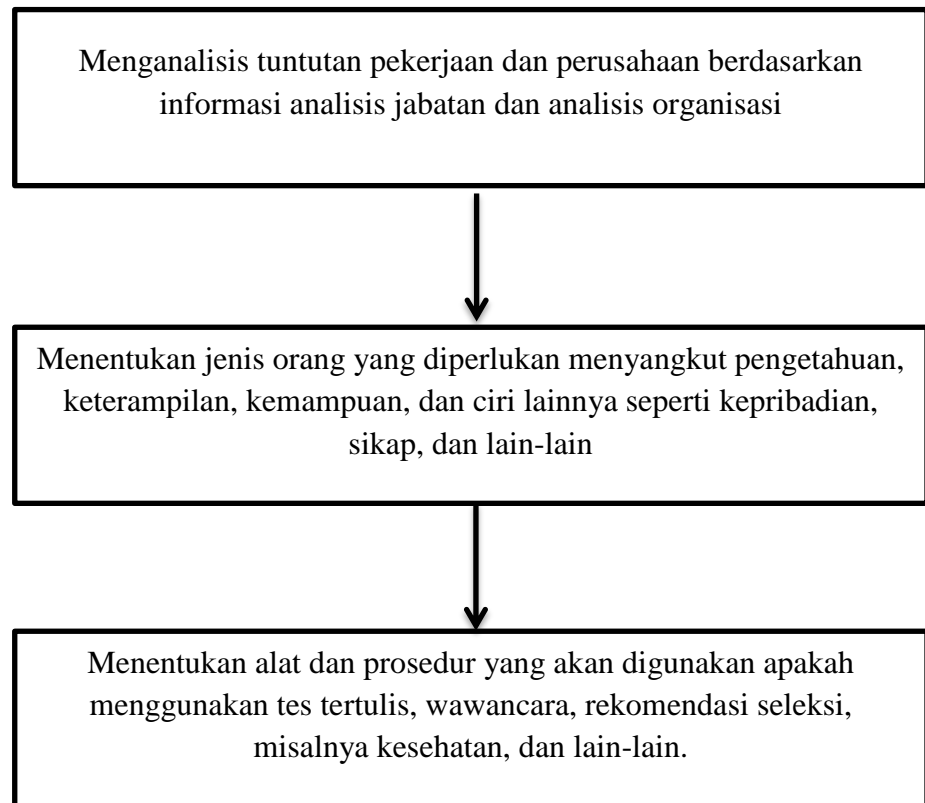
2) Seleksi tidak tertulis antara lain:

- a. Wawancara
- b. Praktek
- c. Kesehatan/medis³⁶.

³⁶ *Ibid.*, hal 192.

e. Proses Seleksi

Gambar 2.4 Proses Seleksi³⁷



5. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan³⁸.

³⁷ Marihot T Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Grasindo, 2002, hal.129.

³⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004, hal 455.

Sedemikian untuk dan pentingnya motivasi, banyak ahli filsafat, sosial, psikologi maupun ahli manajemen melakukan penelitian dan mengeluarkan teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan bagaimana individu termotivasi. Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkat paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi³⁹.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya⁴⁰.

Dari batasan pengertian diatas terlihat bahwa berbicara mengenai motivasi mengandung tiga hal yang amat penting, diantaranya:

- 1) Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini ialah bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi

³⁹ Ibid., hal 456

⁴⁰ Siagian P Sondang, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995, hal.138.

telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberikan motivasi tersebut.

- 2) Terlihat dari batasan pengertian diatas ialah usaha tertentu sebagai akibat motivasi itu. Artinya motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan kata lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai organisasi. Akan tetapi kesediaan mengerahkan usaha itu sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya.
- 3) Yang terlihat dari definisi motivasi diatas ialah kebutuhan. Yang dimaksud dengan kebutuhan ini ialah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan “ketegangan” yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang⁴¹.

6. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

⁴¹ Ibid., hal. 139

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya⁴².

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya⁴³.

Istilah kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja.

Suatu pekerjaan terdiri dari sejumlah dimensi atau fungsi-fungsi pekerjaan. Misalnya, pekerjaan teller bank terdiri dari dimensi-dimensi melayani nasabah antara lain dalam: mendepositokan tabungan, menarik tabungan, mentransfer uang, membayar rekening, menguangkan cek, mengurus giro. Kinerja adalah rekaman keluaran pelaksanaan dimensi-dimensi atau fungsi-fungsi pekerjaan dalam

⁴² Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal.67.

⁴³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004, hal.309.

waktu tertentu. Misalnya, dalam melaksanakan pekerjaannya melayani nasabah bank, seorang teller bank satu hari dapat melayani 10 nasabah mendepositokan tabungan, 23 nasabah menarik tabungan, dll. Keluaran teller tersebut disebut kinerjanya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : ⁴⁴

1) Faktor ketrampilan atau umur

Orang yang mempunyai pendidikan rendah, memiliki keterampilan yang kurang, begitu juga dengan orang yang memiliki pendidikan cukup tinggi tetapi masih mempunyai kinerja yang rendah. Oleh sebab itu perlu adanya keseimbangan antara keterampilan dengan pengalaman kerja seorang individu.

2) Faktor pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan kinerja.

3) Faktor umur

⁴⁴ Handoko, t hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2010, hal. 98.

Umur seorang tenaga kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari kinerja, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka kinerja dari orang tersebut akan meningkat.

4) Sarana penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja. Disamping itu, bentuk penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih.

5) Faktor semangat dan kegairahan

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja.

6) Faktor motivasi

Suatu dorongan motivasi dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat bagus.

c. Teknik-teknik Penilaian Prestasi Kerja / Kinerja

Sebagian besar metode evaluasi prestasi/ kinerja bertujuan untuk meminimalkan risiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia. Beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawannya adalah sebagai berikut⁴⁵:

1) *Rating scale*

Penilaian prestasi metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek. Bentuk ini sangat umum dipakai oleh organisasi dan dilakukan secara subyektif oleh penilai. Evaluasi ini membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

2) *Checklist*

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya. Standar-standar unjuk kerja, misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia apabila diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai di sini adalah atasan langsung atau penyelia.

⁴⁵ Ike Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, hal.126.

3) *Critical incident technique*

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik.

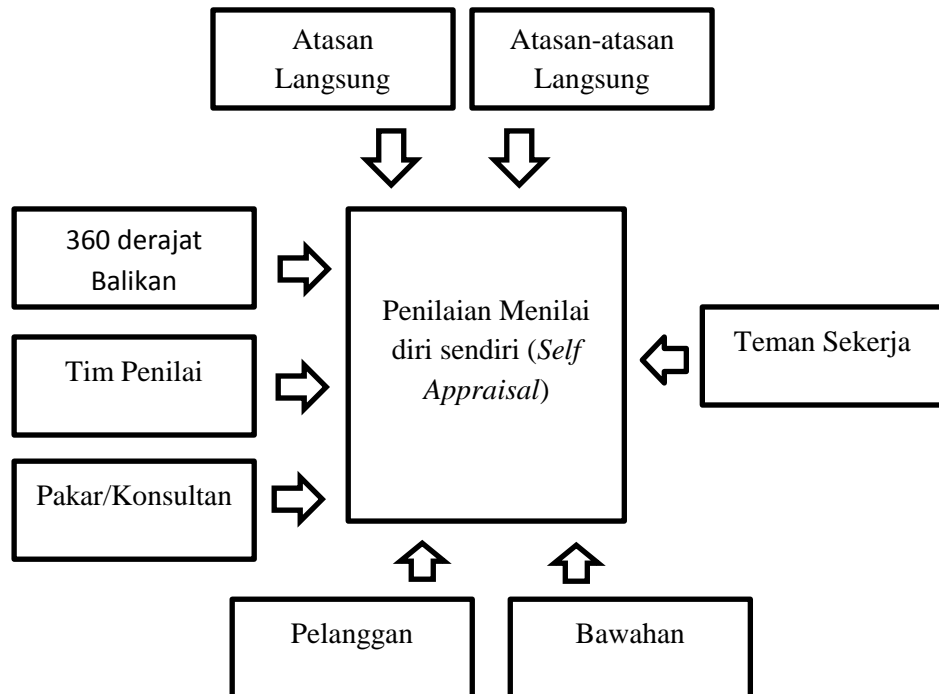
4) Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

Dalam evaluasi kinerja ada penilai yaitu pejabat yang diberi wewenang oleh pimpinan perusahaan/organisasi untuk menilai ternilai. Berikut ada beberapa jenis penilai evaluasi kerja⁴⁶ :

⁴⁶ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015. Hal.240.

Gambar 1.2. Jenis penilaian evaluasi kerja.



Keterangan:

a) Atasan langsung

Penilai yang paling umum dalam evaluasi kinerja adalah atasan langsung yaitu pejabat yang memimpin ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Atasan langsung bisa berupa kepala seksi, supervisor, atau ketua kelompok kerja.

b) Atasan-atasan langsung

Jika ternilai naik banding atas penilaian penilai, maka kasusnya dinilai oleh atasan penilai.

c) Teman sekerja

Penilai juga dapat teman sekerja yang bekerja melaksanakan pekerjaan yang sama.

d) Bawahan

Untuk pekerjaan tertentu sering seorang pegawai dinilai oleh bawahannya. Misalnya, di organisasi tertentu kepemimpinan seorang pejabat dinilai oleh anak buahnya.

e) Pelanggan

Di perusahaan atau lembaga pemerintah yang melayani jasa kepada para pelanggan, konsumen atau nasabah, orang yang dilayani diminta untuk menilai pegawai yang melayaninya. Penilaian pelanggan akan menjadi masukan kepada penilaian atasan pegawai.

f) Pakar/konsultan

Untuk jenis pekerjaan tertentu dan kegiatan proyek tertentu pegawai pelaksana proyek dinilai oleh pakar atau konsultan proyek.

g) Tim penilai

Untuk menciptakan objektivitas dan rincian aspek penilaian, di lembaga tertentu misalnya di Bank Indonesia penilaian kinerja dilakukan oleh beberapa orang pejabat.

h) 360 derajat balikan (*360 degree feedback, multitiater feedback, multisource feedback, multisource assessment*)

Adalah evaluasi kinerja yang dilakukan oleh penilai yang terdiri dari : bawahan, teman sekerja, supervisor dan evaluasi diri sendiri.

i) Ternilai

Ternilai adalah pegawai/karyawan yang dinilai dalam evaluasi kinerja mengenai ternilai ada dua kemungkinan.

C. HIPOTESIS

1. Pengaruh sistem rekrutmen sdm terhadap kinerja karyawan

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk di perkerjakan dalam suatu organisasi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih⁴⁷.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya⁴⁸. Dalam hal ini rekrutmen sangat berkaitan erat dengan kinerja, karena rekrutmen itu sendiri merupakan proses mencari sdm yang sesuai dengan perusahaan. Dimana, dalam perekrutan karyawan tentunya setiap perusahaan sudah memiliki kriteria tersendiri untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan

⁴⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2011, hal.45.

⁴⁸ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal.67.

tersebut dan tentunya dapat diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang sesuai.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa proses rekrutmen dan kinerja karyawan terdapat hubungan antar variabel yang saling berkaitan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elza Septeriana (2009) dengan judul "*Penerapan Sistem Rekrutmen SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Cabang Padang*" dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem rekrutmen SDM terhadap kinerja karyawan pada bank BNI Syariah Cabang Padang. Dari uraian tersebut peneliti dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₀: Sistem rekrutmen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

H₁: Diduga sistem rekrutmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh proses seleksi terhadap kinerja karyawan

Proses seleksi merupakan proses yang dilakukan setelah proses rekrutmen dilaksanakan. Dimana, proses seleksi ini data dari para pelamar pekerjaan sudah terkumpul dan tinggal di seleksi yang sesuai dengan kriteria perusahaan untuk selanjutnya dilakukan tes wawancara dan tes lainnya yang sudah menjadi peraturan di suatu perusahaan/ lembaga tersebut.

Proses seleksi berkaitan dengan kinerja karyawan, dimana proses penyeleksian yang sesuai, tentunya akan mendapatkan karyawan yang sesuai juga. Dan diharapkan nantinya karyawan tersebut memiliki kinerja yang bagus dan sesuai dengan apa diinginkan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fiqra (2013) yang berjudul "*Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Makassar*" dijelaskan bahwa proses seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Indonesia.. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₀: Proses seleksi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: Diduga proses seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan⁴⁹.

⁴⁹ *Ibid.*, hal 455.

Dalam hal ini hubungan antara motivasi dan kinerja sangat berkaitan erat. Dimana seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi maka akan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmila Sari, dkk (2012) dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*". Dapat diketahui bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

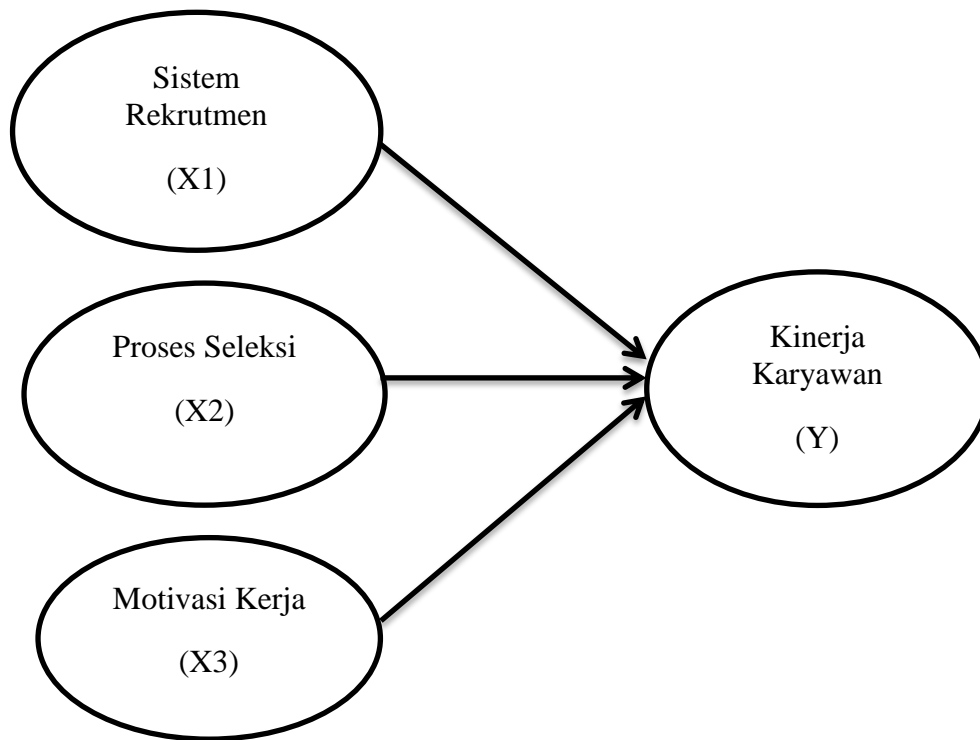
H₀: Motivasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Diduga motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

D. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah penting. Penelitian ini memiliki dua variabel atau lebih, biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, perlu dikemukakan kerangka

berfikir⁵⁰. Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.3. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

a. Variabel bebas (*independent variable*):

- 1) Sistem Rekrutmen
- 2) Proses Seleksi
- 3) Motivasi Kerja

b. Variabel terikat (*dependent variabel*):

Kinerja Karyawan.

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2010, hal.88.