

# PENGARUH STRATEGI REKRUTMEN DAN BUDAYA KERJA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING MELALUI KINERJA KARYAWAN

( Studi Kasus Bank Syariah di Semarang )

Mariana Kristiyanti  
STIMART "AMNI" SEMARANG  
E-mail : mkristiyanti75@gmail.com

## ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh **strategi rekrutmen dan budaya kerja untuk meningkatkan daya saing melalui kinerja karyawan**. Objek dalam penelitian ini adalah bank syariah yang ada di Semarang meliputi Bank Syariah Muamalat, Bank Syariah Mandiri dan Bank Syariah BRI . Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling dan didapatkan sampel sejumlah 115 Analisis data menggunakan Structural Equation Model ( SEM ) dengan program *AMOS 5*. Hasil analisis menunjukkan bahwa **strategi rekrutmen dan budaya kerja** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan , harus menerapkan **strategi rekrutmen dan budaya kerja** karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan . Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan meningkatkan keunggulan bersaing.

Kata Kunci : **Strategi Rekrutmen, Budaya Kerja, Kinerja Karywan Dan Keunggulan Bersaing**

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

**Bank** syariah mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang demikian cepat yaitu 40 persen pertahun sejak tahun 2002. Sampai akhir Desember 2010, aset perbankan syariah sudah menembus angka Rp 100 triliun lebih. Saat ini *market share* perbankan syariah sudah mencapai 3,2 persen dengan tingkat pertumbuhan rata-rata di atas 40 persen dalam sepuluh tahun terakhir. Jika *market share* perbankan syariah 5 persen, dibutuhkan setidaknya 40 ribu sumber daya manusia yang memiliki *basis skills* ekonomi keuangan syariah yang bermutu dan kompeten. Perlu diketahui keberhasilan pengembangan perbankan syariah bukan hanya ditentukan

keberhasilan pertumbuhan yang spektakuler, tetapi juga ditentukan oleh kualitas sumber daya insani para pelaku/praktisi perbankan syariah itu sendiri, sehingga bank syariah bisa berjalan sesuai prinsip syariah dan dapat dimanfaatkan masyarakat luas sebagai bagian dari sistem keuangan yang rahmatan lil alamin. Dengan demikian, praktisi perbankan syariah tidak hanya terfokus pada pengejaran target yang ditetapkan demi kepentingan *shareholders*, tetapi juga berkomitmen pada penerapan nilai-nilai syariah.

Minimnya *skills* dan *kognisi* (keilmuan) sumber daya insani di bidang perbankan syariah ini menimbulkan dampak negatif yang serius, antara lain implementasi syariah Islam dalam perbankan menjadi tidak optimal. Akibatnya lainnya, pengembangan produk-produk yang benar-benar memiliki landasan syariah yang kuat dan sekaligus memiliki keandalan bisnis menjadi terhambat. Hal itu dikarenakan proses pelatihan dan pendidikan yang singkat, umumnya mereka biasanya hanya diberi training singkat mengenai ekonomi syariah atau asuransi syariah lalu diterjunkan langsung sebagai praktisi ekonomi syariah. Selanjutnya sebagian mereka mengikuti training *Management Training* selama satu bulan. Seringkali training seperti ini kurang memadai, karena yang perlu di-*upgrade* bukan hanya *knowlegde* semata, tetapi juga paradigma syariah, visi dan misi, serta kepribadian syariah, bahkan sampai kepada membangun militansi syariah. Selain itu materi ekonomi syariah tidak mungkin bisa dipelajari hanya dalam waktu 2 minggu atau 2 bulan. Akibat pendidikan dan training yang singkat, maka tingkat pemahaman hukum syariah (*fikih muamalah*) menjadi minim. Setelah resmi menjadi pegawai, manajemen harus mengadakan training untuk para pegawai, baik training yang berkaitan dengan perbankan syariah, atau pun training yang sifatnya ruhiyah.

Kurangnya pemahaman dan komitmen syariah, maka tidak jarang praktik bank syariah telah tercemar oleh budaya konvensional yang bertentangan dengan fitrah alam dan fitrah usaha. Pada masyarakat telah tertanam persepsi bahwa bank syariah pasti berbeda (walaupun tentu ada juga persamaannya), bahkan lebih tinggi kualitas moral, etika, dan sistem bisnisnya dibanding bank konvensional. Oleh karena itu budaya kerja yang berasas Islam harus dilakukan. Aktivitas keagamaan pegawai di luar aktivitas kantor, dan keseharian amalan-amalan ibadah pegawai, seperti sholat dan puasa sunnah merupakan bagian dari usaha manajemen supaya para pegawai terbiasa tersentuh dengan nilai-nilai syariah dan nilai-nilai keislaman. Dengan adanya sumberdaya manusia yang berkualitas maka akan meningkatkan daya saing dari perbankan syariah.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh antara sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh antara kinerja karyawan terhadap keunggulan bersaing.

### **Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian sebelumnya antara lain menurut Slamet et al (2016) dari hasil penelitiannya membuktikan bahwa: budaya kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing; budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan; teknologi informasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing; teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja

perusahaan; dan kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Demikian juga dengan penelitian dari Ines et al ( 2014 ) , rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Personel Alih Daya Bandung secara signifikan. Nilai statistik uji t variabel rekrutmen sebesar 5,631 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti secara parsial variabel rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Sistem Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi, yang bagus untuk pekerjaan di dalam suatu organisasi (Malthis,2001:26). Prinsip *the right man on the right place* harus merupakan suatu pegangan bagi manajer personalia dalam menempatkan tenaga kerja di dalam perusahaan. Adapun indikator dari sistem rekrutmen yaitu:

1. Sesuai dengan tujuan, merupakan usaha untuk mencari sejumlah karyawan yang dilakukan secara seksama sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan
2. Dengan cara yang benar, merupakan kegiatan sistem rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi dengan cara yang benar sehingga mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan
3. Sesuai dengan peraturan, merupakan usaha untuk mencari sejumlah karyawan yang tepat yang dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Rekrutmen yang efektif dipengaruhi oleh bagaimana organisasi dapat melaksanakan sejumlah kegiatan ini di dalam proses tersebut. Kegiatan yang dilaksanakan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut :

1. Menentukan dan membuat kategori kebutuhan sumber daya manusia jangka pendek dan jangka panjang.
2. Selalu memperhatikan perubahan kondisi di dalam pasar tenaga kerja
3. Mengembangkan media (promosi) rekrutmen yang paling sesuai untuk menarik para pelamar
4. Menyimpan data tentang jumlah dan kualitas peramal pekerja dari setiap sumber
5. Menindaklanjuti dari setiap permohonan pelamar kerja untuk kemudian melakukan evaluasi efektivitas dengan upaya rekrutmen yang telah dilakukan.

Dalam proses rekrutmen, saluran-saluran rekrutmen yang dapat digunakan diantaranya :

1. *Job Posting* (Maklumat Pegawai), yaitu organisasi mengumumkan lowongan-lowongan pegawai melalui buletin, sekolah, perusahaan atau surat edaran. Metode ini memberikan kesempatan yang sama (adil) kepada seluruh pegawai yang memenuhi syarat untuk mendapatkan pegawai yang lebih baik.
2. *Skills Inventory* (persediaan keahlian), yaitu organisasi mencari arsip-arsip calon potensial yang berbobot untuk posisi yang kosong.
3. *Referrals* (Rekomendasi Pegawai), yaitu dapat merekomendasikan teman atau rekan sejawat profesional untuk sebuah lowongan
4. *Walks In*, adalah para pencari kerja yang datang langsung ke departemen SDM untuk mencari kerja

5. *Writes In*, adalah surat-surat langsung yang dikirim dari lembaga. Organisasi yang menerima banyak surat lamaran langsung haruslah mengembangkan cara efisien untuk menyeleksi lamaran-lamaran tersebut dan menyimpan arsip lamaran yang memenuhi syarat.
6. *Advertising* (pengiklanan), dengan iklan para pelamar dapat mengetahui lowongan pekerjaan seperti radio, majalah, surat kabar dan lain-lain.

### **Budaya Kerja**

Budaya kerja hasil Forum Diskusi Manajemen XI di Jakarta, 11 Maret 2000 adalah : "Suatu tatanan atau aturan permainan dalam organisasi yang harus ditaati oleh semua sumber daya manusia yang ada, untuk mencapai kinerja yang tinggi." (Fuad Mas'ud , 2004 ). Sesuai dengan penelitian ini yang terkait dengan unsur prestasi kerjakaryawan dan mendukung pada baik-tidaknya perilaku di perusahaan, makaperlu untuk mengetahui pola budaya kerja islami, antara lain :

1. *Shiddiq* : Bersikap jujur terhadap diri sendiri, orang lain, dan Tuhan Yang Maha Esa.
2. *Istiqomah* : Bersikap teguh, sabar, dan bersahaja.
3. *Fathanah* : Profesional, disiplin, menaati peraturan, bekerja keras, dan inovatif.
4. *Amanah* : Penuh rasa tanggung-jawab dan saling menghormati dalam menjalankan tugas serta melayani mitra usaha.
5. *Tabligh* : Bersikap mendidik, membina, dan memotivasi pihak lain (para pegawai dan mitra usaha) untuk melaksanakan fungsinya sebagai khalifah di bumi.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber dayamanusia; beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut : Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apayang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Cara pengukuran kinerja terdiri dari :

1. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
2. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil yang diharapkan.
3. Membandingkan kinerja nyata dan standar kinerja

### **Keunggulan Bersaing**

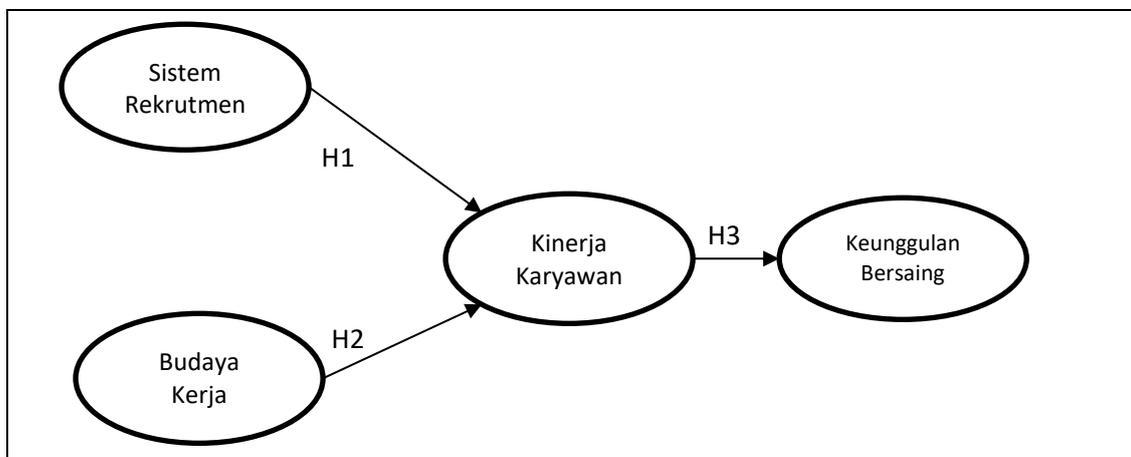
Ferdinand (2013) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya . Day & Wensley dalam Hoffman (2015) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi upaya

perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing mereka. Indikator dari keunggulan bersaing yaitu:

1. Kapabilitas yang unggul.
2. Sumber Daya yang Unggul.

Pendapat di atas didukung oleh Ferdinand (2013) yang menyatakan bahwa berdasarkan teori berbasis sumber daya, esensi keunggulan bersaing adalah kombinasi unik dari sumber daya dan kapabilitas. Sedangkan untuk melanggengkan keunggulan bersaing tersebut, perusahaan seharusnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang khas (*company specific*).

#### KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS



Sumber : Dikembangkan dari hasil penelitian ( 2016 )

#### Hipotesis

- H1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan
- H2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan
- H3 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kinerja karyawan terhadap keunggulan bersaing.

#### METODE PENELITIAN

##### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan syariah di Semarang antara lain Bank Syariah Muamalat, Bank Syariah Mandiri dan Bank Syariah BRI, sedangkan tehnik pengambilan sampelnya menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria :

1. Karyawan yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun
2. Latar Belakang Pendidikan minimal Strata – 1

### 3. Karyawan tetap yang terdapat di bagian marketing .

Dari hasil purposive sampling maka responden yang dapat dijadikan data yang dapat dijadikan sampel dalam penelitian ini hanya 115 responden .

#### **Analisis Data**

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (meliputi data usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, masa kerja) dan karakteristik mengenai variabel penelitian. Teknik Analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan program AMOS 5.0 , yang bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh seperangkat variabel yang dipengaruhi oleh sistem rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, budaya kerja islami terhadap kinerja karyawan, serta variabel kinerja karyawan terhadap keunggulan bersaing.

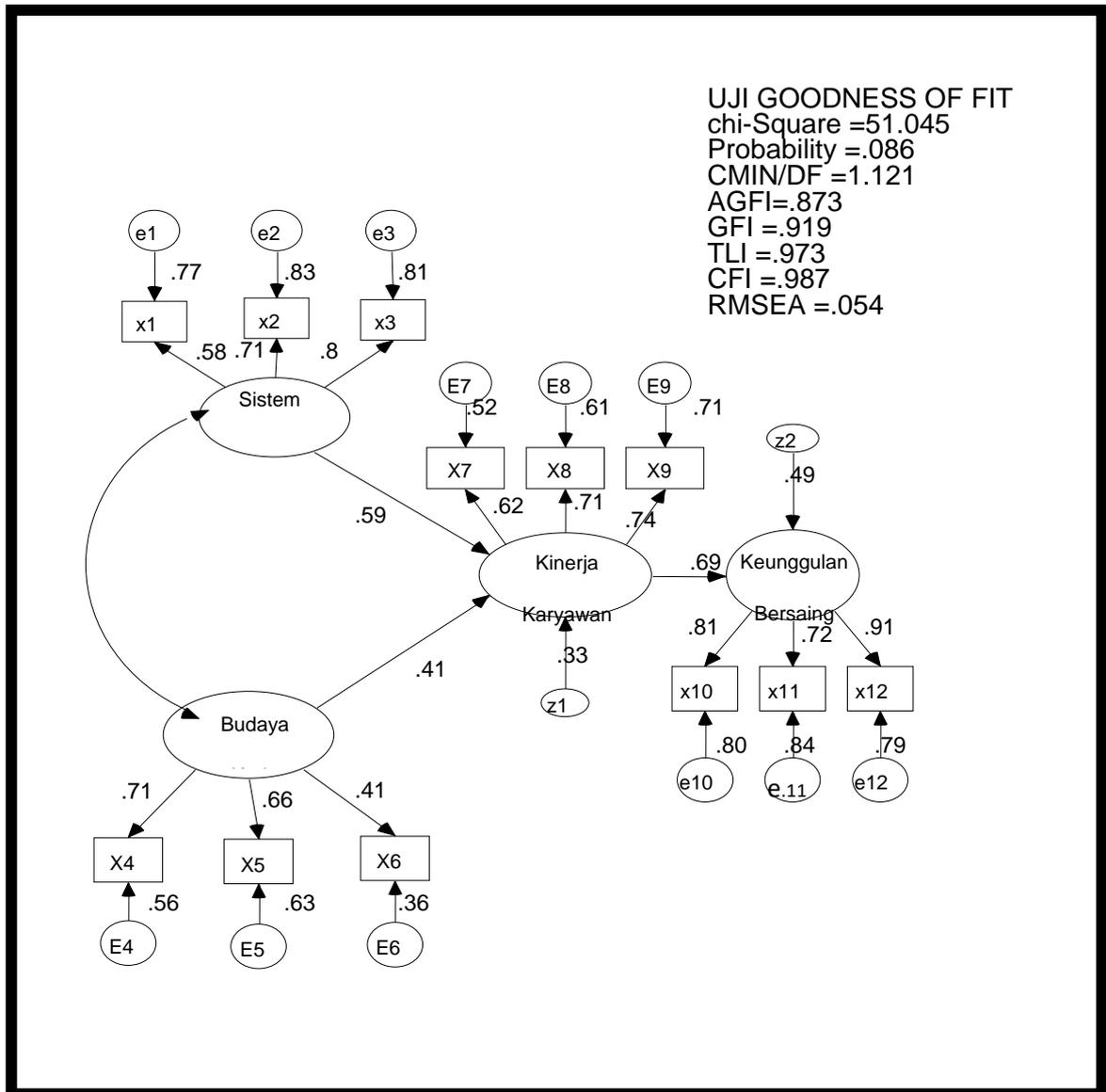
Tujuh langkah dalam SEM adalah :

1. Mengembangkan model berdasarkan teori
2. Menyusun diagram alur dari hubungan kausal
3. Merubah diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran
4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model yang diusulkan
5. Menganalisis kemungkinan apakah model dapat diidentifikasi
6. Mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*
7. Menginterpretasikan hasil pengujia

PEMBAHASAN

Hasil Analisis Path Diagram *Structural Equation Model (SEM)*

Gambar 1  
Path Diagram *Structural Equation Model (SEM)*



Sumber : Data AMOS yang diolah , 2016

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**  
**Untuk Analisis *Structural Equation Model***

Kriteria	<i>Cut of Value</i>	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil	51,045	Baik
<i>Probability</i>	0,05	0,086	Baik
GFI	0,90	0,919	Baik
AGFI	0,90	0,873	Marjinal
TLI	0,95	0,973	Baik
CFI	0,95	0,987	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,121	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,057	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2016)

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Uji Hipotesis I**

Hipotesis I pada penelitian ini adalah “Semakin baik sistem rekrutmen maka semakin baik kinerja karyawan “. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR dan nilai P menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian ini dapat diterima. Dan indikator yang paling dominan adalah cara yang benar, sesuai dengan peraturan selanjutnya sesuai dengan tujuan.

#### **Uji Hipotesis II**

Hipotesis II pada penelitian ini adalah “Semakin tinggi budaya kerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan“. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR dan nilai P menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima. Indikator yang paling dominan adalah amanah selanjutnya fathanah dan shidiq .

#### **Uji Hipotesis III**

Hipotesis III pada penelitian ini adalah “Semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing“. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR dan nilai P menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian ini dapat diterima. Indikator dari variabel kinerja karyawan yang paling dominan adalah standar

kerja selanjutnya hasil yang diharapkan dan kinerja yang direncanakan. Indikator dari variabel keunggulan bersaing adalah kapabilitas yang unggul berbeda dari pesaing dan sumberdaya yang unggul.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Sistem rekrutmen mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan bank syariah . Indikator yang paling dominan adalah menggunakan cara yang benar, merupakan kegiatan sistem rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi dengan cara yang benar sehingga mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Pemahaman kekuatan di sini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang wajib dilakukan. Falsafah Islam memandang tugas kenegaraan sebagai tanggung jawab masing-masing individu. Untuk itu, tugas awal yang harus dilakukan pemimpin adalah seleksi calon pegawai guna menempati pos-pos pekerjaan yang telah ditetapkan. Pemilihan karyawan merupakan aktivitas kunci untuk menentukan jalannya sebuah perusahaan atau negara. Maka para pemimpin harus selektif dalam memilih calon pegawai, mereka adalah orang yang berkompeten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya (*amanah*). Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial. Dalam artian sesuai dengan komitmen awal “pos mana yang akan ditempati”, dan jika seseorang telah memenuhi kepakaran dan kompetensi yang diinginkan, maka tidak ada alasan untuk menolaknya. Dan jika tidak, maka tidak ada alasan untuk menerimanya.
2. Budaya kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan bank syariah . *Amanah* yang artinya penuh rasa tanggung-jawab dan saling menghormati dalam menjalankan tugas serta melayani mitra usaha merupakan indikator yang paling dominan. Mensyariahkan sistem operasional perbankan itu mudah, tapi yang sulit adalah mensyariahkan SDM-nya. Sentuhan atau nuansa Islami yang dikedepankan dan tetap menjadi prioritas SDM. Mulai dari tahap rekrutmen, harus sangat selektif dalam memilih calon pegawai, misalnya, yang kira-kira bisa mengikuti sentuhan syariah atau tidak. Salah satu yang paling mudah, misalnya, tes membaca quran. Selain itu, ada pula tes wawasan keagamaan, wawasan perbankan syariah, dan psikotes serta kemampuan komputer. Dalam aspek keagamaan, senantiasa memantau bagaimana kemauan pegawai dalam hal menggali ilmu agama. Bagaimana aktivitas keagamaan pegawai di luar aktivitas kantor, lalu bagaimana keseharian amalan-amalan ibadah pegawai, seperti sholat dan puasa sunnah. Hal tersebut adalah bagian ikhtiar untuk menyeleksi karyawan supaya para pegawai terbiasa tersentuh dengan nilai-nilai syariah, nilai-nilai keislaman. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan daya saing bank syariah. Indikator dari variabel kinerja karyawan yang paling dominan adalah standar kerja selanjutnya hasil yang diharapkan dan kinerja yang direncanakan. Indikator dari variabel keunggulan bersaing adalah kapabilitas yang unggul, berbeda dari pesaing dan sumberdaya yang unggul .

**Saran**

1. Dari hasil penelitian variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah sistem rekrutmen. Indikator yang paling dominan adalah menggunakan cara yang benar, merupakan kegiatan sistem rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi dengan cara yang benar sehingga mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki.
2. Variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan setelah system rekrutmen adalah budaya kerja. *Amanah* yang artinya penuh rasa tanggung-jawab dan saling menghormati dalam menjalankan tugas serta melayani mitra usaha merupakan indikator yang paling dominan. Mensyariahkan sistem operasional perbankan itu mudah, tapi yang sulit adalah mensyariahkan SDM-nya. Sentuhan atau nuansa Islami yang dikedepankan dan tetap menjadi prioritas SDM.

**REFERENCES**

- Arikunto, Suharsimi, 2014, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ardiani Ika, 2015, Pengaruh Kepuasan Karyawan, Training, Turnover, Dan Produktivitas Karyawan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kinerja Perusahaan, *Journal Dinamika Akuntansi Vol 4*.
- Ferdinand, Augusty, 2015, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Fuad Mas'ud, 2014, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Falah, Ahmad. 2010. "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard". *Jurnal Ichsan Gorontalo. Vol. 11. No. 22*.
- Ghozali, Imam. 2006. "Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)". Program S3 Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang
- Ines Rengganis, 2014, Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada PT. Personel Alih Daya Area Bandung, *Jurnal Ilmiah Unikom*
- Manullang, M dan Marihot Manullang, 2015, *Manajemen Personalialia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Parwanto, dan Wahyuddin. 2015. "Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka DI Surakarta". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen. Vol. 2*
- Slamet Widodo, 2016, Analisis Pengaruh Budaya Kerja Dan Teknologi Informasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Bisnis Strategi, Universitas Diponegoro*