

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

Berdasarkan hasil riset yang telah dilaksanakan dengan metode wawancara, ditemukan data yang berhubungan dengan perekrutan karyawan dari bank konvensional ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin dari 2 (dua) orang informan, yaitu *Operational Manager* BNI, dan ketua *Back Office Head*, berikut penyajian data yang penulis dapatkan antara lain:

Identitas Informan:

1. Nama : Muhammad Yunie
Agama : Islam
Jabatan : *Operational Manager*
Jenis Kelamin : Laki-laki
2. Nama : Dian Natalia Sari
Agama : Islam
Jabatan : ketua *Back Office Head* (BOH)
Jenis Kelamin : Perempuan

1. Data Mekanisme Perekrutan Karyawan Dari Bank Konvensional ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

a. Analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia

Sebagai langkah awal dalam mengadakan rekrutmen untuk menemukan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan, baik dari segi peluang jabatan yang kosong ataupun saat cabang kekurangan karyawan. Maka pihak PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin sebelum merekrut karyawan baru mereka mengadakan rapat tentang posisi apa yang perlu ditambah. Perekrutan akan dilaksanakan setelah selesai rapat barulah manager menentukan kualifikasi atau persyaratan.

Untuk memperoleh karyawan yang layak dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai serta bersedia ditempatkan pada posisi jabatan yang kosong di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, tentunya pihak bank perlu mengambil kebijakan dalam perencanaan rekrutmen karyawan. (Sari, 2019)

Untuk mendukung pencapaian kinerja yang baik disetiap aspek dibutuhkan SDM yang baik. Berkaitan dengan hal tersebut, BNI Syariah hanya memilih SDM yang terbaik untuk bergabung. Adapun kemudian proses pengembangan SDM terus dilakukan agar setiap karyawan yang ada menjadi yang terbaik dibidangnya. (BNI Syariah, 2014, hlm. 93)

Adapun yang menjadi faktor pengadaan rekrutmen karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin sebagai berikut: (Sari, 2019)

- 1) Adanya formasi yang kurang
- 2) Penambahan atau perluasan usaha

- 3) Adanya karyawan yang diberhentikan
- 4) Adanya pemindahan karyawan ke cabang
- 5) Adanya karyawan yang promosi jabatan, rotasi dan demosi
- 6) Habis kontrak atau pension

b. Sumber-sumber tenaga kerja

PT. BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin dalam rekrutmen karyawan menggunakan beberapa media rekrutmen diantaranya: (Sari, 2019)

- 1) *Website* resmi BNI Syariah, yaitu www.bnisyariah.co.id, *broadcast* dari karyawan, media cetak maupun sosial media.
- 2) Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan tersebut untuk dipromosikan jabatan, rotasi atau demosi untuk menempati divisi/bagian yang kosong.
- 3) Bekerjasama dengan kantor pusat untuk melakukan rekrutmen eksternal.

c. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen pada PT. Bank BNI syariah Kantor Cabang Banjarmasin dilakukan secara terbuka, yaitu menerima setiap lamaran yang masuk dan menyeleksi surat lamarannya. PT. Bank BNI syariah Kantor Cabang Banjarmasin dalam mengadakan rekrutmen juga bersifat nasional yaitu apabila disetiap cabang memerlukan karyawan maka cabang perlu melapor kekantor pusat di Jakarta lalu kantor pusat mendata dan membuka pendaftaran secara online sehingga seluruh Indonesia dapat masuk dan melihat ke website bank BNI Syariah. Dan dari situlah kantor cabang mengambil calon pelamar yang mendaftar sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan, apabila yang mendaftar berada di daerah Banjarmasin maka segala proses rekrutmen dilaksanakan di Kantor Cabang

Banjarmasin, seperti pemeriksaan berkas asli dan wawancara dan tes penerimaan.
(Sari, 2019)

Adapun persyaratan umum dan khusus lamaran di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin adalah sebagai berikut: (Sari, 2019)

- 1) Kualifikasi umum
 - a) WNI (Warga Negara Indonesia)
 - b) Pria/Wanita
 - c) Tinggi badan laki-laki minimal 160 cm dan perempuan minimal 155 cm
 - d) Usia maksimal 25 tahun untuk *fresh graduate* Sarjana (S1) dan 28 tahun untuk gelar Master (S2) / kandidat berpengalaman
 - e) Belum menikah
 - f) IPK minimal 3,00 skala 4,00
 - g) Skor TOEFL ITP minimal 400 dan mahir dalam bahasa Inggris aktif baik lisan maupun tulisan
 - h) Mampu berkomunikasi dengan baik dan bermotivasi tinggi
 - i) Tidak pernah terlibat dalam kasus hukum
 - j) Bersedia menjalani ikatan kerja
 - k) Penempatan pertama sebagai *Account Officer* (AO) di kantor cabang Bank BNI Syariah dimanapun di Indonesia
 - l) Bagi calon karyawan yang berasal dari bank konvensional harus berhenti /resign dulu dari bank terdahulu tempatnya bekerja, kemudian baru bisa melamar ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

2) Kualifikasi khusus

Teller dan Costumer Service:

- a) Peserta merupakan lulusan pendidikan minimal D3 semua jurusan
- b) Peserta memiliki berat badan proporsional dan penampilan menarik
- c) Peserta memiliki IPK minimal 3,00 skala 4,00
- d) Peserta saat ini berusia maksimal 25 tahun dan belum menikah
- e) Peserta memiliki motivasi, integritas dan inisiatif yang tinggi

Bankir Officer

- a) Pria/wanita
 - b) Pendidikan minimal S1 semua jurusan terkecuali ilmu kedokteran, kebidanan dan keperawatan
 - c) Memiliki pengalaman dibidang yang sama minimal 2 tahun
 - d) Memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam penjualan produk funding
 - e) Mampu bekerja dalam tim dan dibawah tekanan
 - f) Memiliki motivasi tinggi, menyukai tantangan dan teliti dalam bekerja
 - g) Memiliki kemampuan bahasa inggris yang baik secara lisan dan tulisan
- Asisten (Pemasaran, Pelayanan Nasabah, Umum, Pelayanan Uang Tunai,

dan *Collection*):

- a) Sehat jasmani dan rohani
- b) Pria/wanita, Max. 26 tahun
- c) Belum menikah
- d) Mampu bekerja dalam target
- e) Bisa mengendarai kendaraan bermotor dan memiliki SIM

- f) Pendidikan minimal D3 semua jurusan, kecuali ilmu kedokteran, kebidanan, dan keperawatan (PTS. 3,00/PTN 2,75)

Relation Manager Funding

- a) Memiliki pengetahuan yang baik tentang produk perbankan
- b) Memiliki hubungan personal yang baik dan berorientasi kepada pelayanan
- c) Memiliki keahlian dalam berkomunikasi, keahlian pemasaran, dan keahlian dalam melakukan presentasi
- d) Kualifikasi pendidikan minimal S1
- e) Setidaknya memiliki pengalaman bekerja diposisi yang sama minimal 2 tahun

d. Proses seleksi

Seleksi adalah Seleksi adalah upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak pendaftar atau tenaga calon kerja yang dimiliki oleh perusahaan dari rekrutmen. (Sule & Saefullah, 2005, hlm. 201)

Pada proses seleksi yang dilakukan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin antara lain: (Yunie, 2019)

1) Seleksi surat-surat lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat

akan diberlakukan sistem gugur, dan lamaran yang memenuhi syarat selanjutnya akan dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya.

2) Tes wawancara pertama

Pelamar yang lamarannya memenuhi persyaratan akan dipanggil oleh pihak penyeleksi umum atau bagian umum untuk menjalani proses tes wawancara awal di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, wawancara langsung dilakukan oleh pimpinan dan wakil pimpinan. Wawancara awal biasanya mengenai hal-hal, sebagai berikut: riwayat hidup, hobi, keterampilan khusus yang dimiliki, kesedian penempatan kerja dimana saja, dan lain sebagainya. Penilaian dalam wawancara awal adalah kecakapan berbicara, apakah seseorang tersebut gugup atau tidak ketika diajak bicara, tingkat pemahaman tinggi terhadap pertanyaan yang diajukan, gerak tubuh, smiling face, penampilan dan pengetahuan. Untuk pengetahuan syariah ditanyakan tentang hukum atau surah mengenai ekonomi dan perbankan, serta kemampuan membaca Alquran. (Yunie, 2019)

3) Test penerimaan

a) Tes Psikotest

Tes psikotest atau psikologi dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan kerja. Psikotest di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin sendiri terdiri dari tes pengetahuan umum, soal-soal matematika, lembar pauli, memutar gambar, menjawab pertanyaan yang diulang-ulang dan juga menggambar manusia lengkap.

b) Tes Psikotest *assessment*

Setelah tes psikotes telah menggugurkan banyak peserta, selanjutnya adalah tes psikotest *assessment*. Tes psikotest *assessment* adalah diskusi kelompok dan *interview*, test ini diadakan oleh lembaga psikolog yang dipercaya oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Pertama, diskusi kelompok yang dilakukan dengan para calon karyawan, disini kita dihadapkan pada suatu masalah dan diminta mencari solusinya. (Yunie, 2019)

4) Wawancara akhir

Wawancara akhir adalah wawancara yang dilakukan oleh pimpinan cabang. Tujuan wawancara ini adalah untuk melihat kesiapan kita menjadi SDM di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Hal yang sering ditanyakan dalam wawancara akhir ini, yaitu seperti: gaji, bersedia ditempatkan dimana saja, dan lain sebagainya. (Yunie, 2019)

5) *Mediacal Check Up* (Tes Kesehatan)

Pelamar yang telah diterima akan melakukan *Mediacal Check Up* atau pemeriksaan kesehatan dilakukan untuk melihat dengan jelas kondisi fisik pelamar yang biasanya dilakukan oleh tim dokter atau konsultan perusahaan.

Pemeriksaan kesehatan biasanya meliputi:

- a) Pemeriksaan laboratorium
- b) Pemeriksaan kesehatan panca indra
- c) Pemeriksaan bentuk fisik serta jasmani

6) Keputusan penerimaan

Langkah terakhir dari proses seleksi adalah keputusan penerimaan. Yaitu hasil yang menentukan diterima atau tidaknya seorang pelamar. Dan keputusan akhir di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin ditentukan oleh pimpinan. Dan hasil keputusan penerimaan karyawan baru diserahkan ke Kantor Pusat dengan memberikan hasil keputusan pimpinan cabang. Dan kantor pusat mengumumkan untuk siapa saja yang diterimanya melewati *website* BNI Syariah dan Via sms blast. (Yunie, 2019)

e. Pelatihan dan pengembangan

Setelah dinyatakan lulus oleh pihak PT. Bank BNI Syariah, maka selanjutnya para karyawan baru akan diberikan pelatihan-pelatihan guna meningkatkan pemahaman mereka terhadap sistem Perbankan Syariah maupun sebagai tambahan wawasan intelektual bagi mereka yang belum pernah mempelajari Perbankan Syariah, khususnya bagi karyawan baru yang berasal dari bank konvensional maka akan diberikan pelatihan yang lebih intensif tentang sistem perbankan syariah. (Yunie, 2019)

Adapun SDM yang berkualitas adalah faktor kunci kesuksesan sebuah perusahaan yang berkualitas. Oleh karena itu, BNI Syariah menyadari pentingnya kualitas karyawan dan menyelenggarakan upaya pelatihan dan pengembangan untuk mewujudkan SDM yang berkualitas. (BNI Syariah, 2014, hlm. 97)

Pelatihan Dasar Perbankan Syariah atau yang disingkat PDPS ini adalah pelatihan yang diberikan secara langsung oleh atasan kepada karyawan baru PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.

Oleh karena itu, diperlukan sebuah PDPS yang bermanfaat bagi karyawan dalam pengetahuan konsep-konsep syariah dengan baik dan penerapannya di praktek perbankan. PDPS ini dilaksanakan maksimal selama satu bulan, PDPS merupakan sebuah kewajiban yang harus diikuti oleh karyawan yang sudah diterima dan baru mengenal Perbankan Syariah. PDPS dilakukan berdasarkan permintaan langsung dari pimpinan Cabang PT. Bank BNI Syariah. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk membantu karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuannya dalam perbankan syariah.

Bagi karyawan yang sudah mengikuti dan berpartisipasi dalam PDPS yang dilaksanakan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, maka langkah berikutnya yaitu pihak bank kembali menguji kemampuan atau studi yang diterima dari PDPS yang diberikan tersebut dalam bentuk *On the job training* atau pembinaan kembali dan dikontrak selama satu tahun dengan masa penilaian, selama masa training mereka akan ditempatkan pada posisi yang dicari di unit-unit yang ada, bagi mereka yang dirasa kurang sesuai dengan jabatannya maka akan menjalani yang namanya rotasi jabatan atau *rolling*.

Apabila kinerja karyawan memuaskan, maka karyawan baru dapat mengikuti tes untuk menjadi karyawan tetap dengan rekomendasi dari

atasan. Dan setelah menjadi karyawan tetap, maka karyawan tersebut akan diletakkan di posisi yang sesuai dengan kemampuannya yang dilihat dari hasil job training nya selama satu tahun. (Yunie, 2019)

2. Data tentang Kendala Perekrutan Karyawan Dari Bank Konvensional ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

Pada pelaksanaan perekrutan karyawan akan selalu ada kendala yang dihadapi walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Kendala calon karyawan yang berasal dari bank konvensional harus berhenti/*resign* dulu dari bank terdahulu tempatnya bekerja, kemudian baru bisa melamar PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Hal ini tentu harus dilakukan oleh calon karyawan yang akan melamar di PT. Bank BNI Syariah, namun apabila calon karyawan tersebut ditolak atau tidak lulus pada seleksi rekrutmen di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin maka dia juga akan kehilangan pekerjaannya terdahulu di bank konvensional. (Yunie, 2019)
- b. Kendala yang dirasakan karyawan yang melamar dari bank konvensional yaitu kurang memahami manajemen keuangan syariah dengan baik. (Yunie, 2019)
- c. Rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah melalui *job posting* yang ditempel di depan kantor memiliki tenggang waktu yang singkat, maksimal hanya satu minggu. Berbeda dengan perbankan syariah lainnya

yang tenggang waktunya lebih lama, sehingga dapat menyerap lebih banyak calon tenaga kerja atau calon karyawan. Ini merupakan kendala yang akan dihadapi oleh pelamar kerja atau calon karyawan yang ingin memulai karier di PT. Bank BNI Syariah kantor Cabang Banjarmasin. (Yunie, 2019)

- d. Kendala dalam persyaratan jabatan seringkali terkendala pada persyaratan perbatasan maksimal umur untuk melamar pekerjaan, dalam ketentuan rekrutmen batas maksimal umur yaitu 25 tahun untuk *fresh graduation*, dan pada beberapa jabatan tertentu syarat lain yaitu harus berpengalaman, akan lebih baik jika mahir dalam bahasa Inggris dan program komputer. Karena pendidikan, pengalaman dan latar belakang kerja pelamar memegang peranan yang sangat penting, dan akan memiliki nilai tambah bagi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. (Yunie, 2019) Banyaknya pelamar yg tidak sesuai dengan persyaratan jabatan tentu menjadi kendala dalam proses rekrutmen pada PT. Bank BNI Syariah kantor Cabang Banjarmasin.
- e. Kendala yang dihadapi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin sulitnya mendapatkan SDM yang sesuai, sebagai contoh kebutuhan pada posisi *frontliner*. Ada tuntutan penampilan yang lebih diutamakan untuk posisi *frontliner*, seringkali yang melamar tidak sesuai dengan kualifikasi umum PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Seperti dalam hal tinggi badan seringkali memang banyak pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi, hal ini juga berlaku pada posisi- posisi lainnya. (Yunie, 2019)

B. Analisis Data

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis melalui wawancara maka ditemukan data-data gambaran terhadap “Analisis Perekrutan Karyawan Dari Bank Konvensional ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin” untuk menjawab rumusan masalah pada bab pertama.

1. Mekanisme Perekrutan Karyawan Dari Bank Konvensional ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sebelum melakukan proses rekrutmen, hal yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin adalah melakukan analisis jabatan dan perencanaan. Manager PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin merencanakan dengan cara mengadakan rapat dengan karyawan apakah diperlukan penambahan baru dan kemudian pada posisi apa yang ditambah. Perlunya perencanaan sumber daya manusia mendorong PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin untuk membuat perencanaan sumber daya manusia, dengan perencanaan tersebut dapat mengetahui kebutuhan karyawan seperti yang dikemukakan dalam penyajian data.

Hal tersebut sesuai dengan fungsi MSDM yang menyatakan bahwa perencanaan merupakan bagian terpenting dalam proses manajemen. Oleh karena itu perencanaan ini menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajemen SDM, perencanaan berarti penentuan program karyawan dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang akan dibebankan

kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Notoadmojo, 2009, hlm. 89)

b. Sumber-sumber tenaga kerja

PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin telah melakukan dua proses rekrutmen, yakni sumber rekrutmen internal dan sumber eksternal.

Dalam rekrutmen internal pihak bank yang dimaksud dalam PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin yaitu dari karyawan yang telah ada yang dipromosikan jabatan apabila ada posisi yang kosong dan kinerja karyawan tersebut bagus, mampu, dan bertanggung jawab atas tugas yang akan ditanggungnya selama masa kerja karyawan itu. Rekrutmen eksternal adalah rekrutmen yang dilaksanakan oleh PT. Bank BNI Syariah melalui *website* resmi BNI Syariah yaitu www.bnisyariah.co.id, *broadcast* dari karyawan, media cetak, maupun sosial media. Rekrutmen tersebut dilaksanakan untuk mencari karyawan baru agar dapat mengisi posisi jabatan yang kosong di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. (Sari, 2019)

Dalam proses rekrutmen sumber-sumber rekrutmen ada dua berdasarkan teori yang telah penulis paparkan di Bab kedua, yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Namun ditinjau dari teori yang ada dalam proses eksternal, sumber-sumber rekrutmen eksternal masih banyak seperti media cetak, lembaga-lembaga pendidikan, organisasi-organisasi karyawan, *leasing*, nepotisme. (Notoadmojo, 2003, hlm. 132–134) PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin hanya menggunakan *website* dan *broadcash* dari karyawan saja dalam meiklankannya. (Sari, 2019)

c. Proses Rekrutmen dan Seleksi

Karyawan merupakan aset yang paling berperan dalam suatu perusahaan atau disebut juga ujung tombak dari suatu perusahaan dimana tanpa karyawan perusahaan tidak akan bisa menjalani visi dan misinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin ini dalam perekrutan karyawan tidak pernah main-main dan sangat selektif dalam memilih SDM.

Hal ini sesuai dengan pandangan Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, dalam MSDM dalam proses upaya merekrut yaitu memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. (Sule & Saefullah, 2005, hlm. 194)

Proses rekrutmen pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin sekarang mengadakan rekrutmen bersifat nasional yaitu apabila disetiap cabang memerlukan karyawan maka cabang perlu melapor ke kantor pusat di Jakarta lalu kantor pusat mendata dan membuka pendaftaran secara *online* sehingga seluruh Indonesia dapat masuk dan melihat ke *website* bank BNI Syariah. Dari situlah kantor cabang mengambil calon pelamar yang mendaftar sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan, apabila yang mendaftar berada di kota Banjarmasin maka segala proses rekrutmen dilaksanakan di kantor cabang Banjarmasin, seperti pemeriksaan berkas asli dan wawancara hingga tes

penerimaan. Dalam proses rekrutmen PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin bekerja sama dengan kantor pusat, hal itu tentu akan menghemat biaya internal bank, karna kantor cabang tidak perlu membuat iklan sendiri untuk mencari karyawan sehingga menghemat biaya internal PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. (Sari, 2019)

Setelah melakukan analisis terhadap data yang telah diuraikan sebelumnya pada Bab keempat. Mekanisme perekrutan karyawan dari bank konvensional ke PT. BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin harus melalui tahapan-tahapan berikut: (Yunie, 2019)

- 1) Bagi pelamar yang berasal dari bank konvensional harus berhenti */resign* dulu dari bank terdahulu tempatnya bekerja, kemudian baru bisa melamar ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.
- 2) Pelamar harus mengisi formasi lamaran di *website* resmi PT. Bank BNI Syariah www.bnisyariah.co.id,
- 3) Pihak PT. Bank BNI Syariah akan menyeleksi surat-surat lamaran yang masuk kemudian memilih surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat akan diberlakukan sistem gugur, dan lamaran yang memenuhi syarat selanjutnya akan dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya
- 4) Pelamar yang lamarannya memenuhi persyaratan akan dipanggil oleh pihak penyeleksi umum atau bagian umum untuk menjalani proses tes wawancara awal. Wawancara awal dilakukan langsung oleh pimpinan dan wakil pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Wawancara

awal biasanya mengenai hal-hal, sebagai berikut: riwayat hidup, hobi, keterampilan khusus yang dimiliki, kesediaan penempatan kerja dimana saja, dan lain sebagainya. Untuk pengetahuan syariah ditanyakan tentang hukum atau surah mengenai ekonomi dan perbankan, serta kemampuan membaca Alquran.

- 5) Setelah lulus pada wawancara awal, dilakukan tes penerimaan yaitu pertama yaitu tes psikotest yang terdiri dari tes pengetahuan umum, soal-soal matematika, lembar pauli, memutar gambar, menjawab pertanyaan yang diulang-ulang dan juga menggambar manusia lengkap. Tes kedua yaitu tes psikotest *assessment*, tes psikotest *assessment* adalah diskusi kelompok yang dilakukan dengan para calon karyawan, disini para pelamar dihadapkan pada suatu masalah dan diminta mencari solusinya.
- 6) Setelah tes penerimaan telah menggugurkan banyak peserta, selanjutnya adalah wawancara akhir yang dilakukan oleh pimpinan cabang untuk melihat kesiapan pelamar menjadi sumber daya manusia di PT. Bank BNI Syariah. Hal yang sering ditanyakan dalam wawancara akhir ini, yaitu seperti: gaji, bersedia ditempatkan dimana saja, dan lain sebagainya.
- 7) Pelamar yang telah lolos pada wawancara akhir akan melakukan *Medical Check Up* atau pemeriksaan kesehatan yang dilakukan untuk melihat dengan jelas kondisi fisik pelamar yang dilakukan oleh tim dokter atau konsultan perusahaan. Pemeriksaan kesehatan biasanya meliputi pemeriksaan laboratorium, pemeriksaan kesehatan panca indra, pemeriksaan bentuk fisik serta jasmani.

- 8) Langkah terakhir dari proses seleksi adalah keputusan penerimaan, yaitu hasil yang menentukan diterima atau tidaknya seorang pelamar. Dan keputusan akhir ditentukan oleh pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Dan hasil keputusan penerimaan karyawan baru diserahkan ke Kantor Pusat dan akan diumumkan siapa saja yang diterima melewati *website* BNI Syariah dan Via sms blast.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut, pertama pelamar yang berasal dari bank konvensional harus *risgn* dulu dari bank tempatnya berkerja sebelumnya, baru bisa melamar ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Pada data mekanisme perekrutan karyawan dari bank konvensional ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin terdapat sedikit perbedaan pada urutan tahapan penerimaan SDM. Perbedaan tersebut terletak pada urutan *medical check up* atau tes kesehatan. Di landasan teori Bab kedua, *medical check up* dilakukan sebelum proses wawancara terakhir, sedangkan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin proses *medical check up* dilakukan sesudah proses wawancara terakhir. Analisis dari peneliti bahwa hal ini dilakukan untuk mengurangi atau meminimalisir pengeluaran dalam proses penerimaan SDM. Karena salah satu pedoman dasar-dasar penerimaan adalah bersifat ekonomis rasional.

Rekrutmen dan seleksi karyawan yang diadakan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin mempunyai perbedaan pada tahun-tahun sebelumnya, yaitu pada kualifikasi pendidikan, pihak PT. Bank BNI Syariah mulai membatasi calon karyawan yang melamar, untuk pelamar yang mempunyai

gelar sarjana dibidang ilmu kedokteran, kebidanan dan keperawatan tidak diperkenankan mengajukan lamaran di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Kebanyakan karyawan mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, baik lulusan ekonomi ataupun jurusan lainnya seperti teknik informatika, fisika, ilmu komputer, pertanian dan ilmu hukum, namun para karyawan memiliki sikap kerja yang cukup tinggi. Terlihat dari banyaknya nasabah yang merasa puas dengan layanan yang diberikan. (Yunie, 2019)

Dilihat dari sisi syariah untuk proses rekrutmen, Abu Fahmi dalam bukunya HRD Syariah menjelaskan proses rekrutmen syariah tidak jauh berbeda dengan proses rekrutmen secara umum, sehingga baik secara syariah ataupun umum proses rekrutmen tetap ada dua yakni rekrutmen internal dan eksternal.

Selanjutnya dalam konteks rekrutmen dan seleksi syariah, kita dapat merujuk kepada firman Allah dalam surah Al-Qashas ayat 26, yang berbunyi:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (٢٦)

Artinya: "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. Al-Qashas: 26) (Departemen Agama Republik Indonesia, 1989, hlm. 388)

Pada proses rekrutmen, Islam menganjurkan agar dalam memilih atau menyeleksi karyawan yang akan diterima oleh suatu perusahaan atau organisasi seharusnya dilakukan sebaik mungkin sehingga tidak akan terjadi salah rekrut dan penempatan karyawan.

Melihat dari aspek syariah, proses seleksi yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin juga menerapkan seleksi syariah.

Ada beberapa alat yang digunakan dalam seleksi syariah, yaitu:

- 1) Analisis syariah aplikasi lamaran,
- 2) tes tertulis wawancara syariah,
- 3) Wawancara syariah,
- 4) rekomendasi syariah. (Fahmi, 2014, hlm. 166–172)

Alat-alat seleksi syariah yang diterapkan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin terlihat pada wawancara syariah yaitu ditanyakan tentang hukum atau surah mengenai ekonomi dan perbankan, serta kemampuan dalam membaca Alquran.

Karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin juga menerapkan sifat amanah dalam bekerja yaitu menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal serta bekerja ikhlas dan mengutamakan niat ibadah sesuai dengan budaya kerja yang dijalankan oleh Bank BNI Syariah dan ini juga sesuai dengan ciri emosional SDM bermutu dalam Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam. (Rivai, 2009, hlm. 210–215)

Karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin juga memiliki sikap integritas yang tinggi dan etos kerja, sesuai dengan hadis nabi sebagai berikut:

حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ مُوسَى أَخْبَرَنَا عَيْسَى بْنُ يُونُسَ عَنْ ثَوْرٍ عَنْ خَالِدِ بْنِ مَعْدَانَ عَنْ
 الْمِقْدَامِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ
 خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْتِيَ كُلَّ مَنْ عَمَلٍ يَدِهِ وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامُ كَانَ يَأْتِي كُلَّ مَنْ عَمَلٍ يَدِهِ

Artinya :

Telah bercerita Ibrahim bin Musa dikabarkan pada kita Isa bin Yunus dari Tsaurin dari Khalid bin Ma'dan Diriwayatkan dari al-Miqdam ra : Nabi Saw pernah

bersabda, “tidak ada makanan yang lebih baik dari seseorang kecuali makanan yang ia peroleh dari uang hasil keringatnya sendiri. Nabi Allah, Daud as, makan dari hasil keringatnya sendiri” (HR. Bukhari). (Muhammad bin Ismail Al-Bukhari, 2009, hlm. 788)

Hadis di atas menerangkan bahwa begitu banyaknya keutamaan dari bekerja mencari nafkah yang halal dan berusaha mencukupi kebutuhan diri dan keluarga dengan usahanya sendiri. Bahkan hal ini dapat kita temui pada sifat-sifat para nabi dan Rasul. Seorang karyawan bank syariah harus memiliki sikap seperti Hadits diatas yaitu memiliki integrasi yang tinggi dan memiliki etos kerja yang baik. sehingga menghasilkan SDM yang berkualitas serta berahlakul karimah.

Karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin juga memiliki ciri emosional dan spritual SDM bermutu dalam sikap sopan santun yang sesuai dengan hadis Nabi dibawah ini:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ الْمُثَنَّى . حَدَّثَنِي يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ عَنْ سُفْيَانَ . حَدَّثَنَا مَنْصُورٌ عَنْ تَمِيمِ بْنِ سَلَمَةَ، عَنْ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ هِلَالٍ، عَنْ جَرِيرٍ، عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ " مَنْ يُحْرَمِ الرَّفْقَ، يُحْرَمِ الْخَيْرَ

Artinya : “Muhammad bin Al Mutsana telah memberitahukan kepada kami, Yahya bin Said telah memberitahukan kepadaku, dari Sufyan, telah Manshur telah memberikan kepada kami, dari Tamim bin Salamah, dari Abdurrahman bin Hilal, dari Jarir, dari Nabi Shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda:“Barang siapa dijauhkan dari sifat lemah lembut (kasih sayang, berarti ia dijauhkan dari kebaikan”. (HR. Muslim) (An-Nawawi, 2005, hlm. 693)

Seorang karyawan bank syariah harus memiliki sikap seperti Hadis diatas yaitu memiliki sifat sopan santun serta lemah lembut kepada setiap orang, sehingga menghasilkan SDM yang berkualitas serta berahlakul karimah. Sebagaimana telah diterangkan pada Hadis diatas bahwa sifat lemah lembut merupakan sifat yang dicintai Allah SWT, dan juga dengannya akan bisa meraih

segala kebaikan dan keutamaan. Dengannya pula akan melahirkan sikap hikmah yang juga sikap yang dicintai oleh Allah SWT didalam berkata maupun bertindak.

d. Pelatihan dan pengembangan

Setelah dinyatakan berhasil lulus, karyawan baru akan diberikan pendidikan dan arahan mengenai sistem, posisi jabatan dan tugasnya, sedangkan karyawan lama biasanya diberikan pelatihan karena ada penugasan baru atau pelatihan mengenai sistem yang baru, pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan etos kinerja melalui arahan langsung dari atasan yang memiliki jabatan yang lebih tinggi, selain itu PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin juga memberikan penugasan pada karyawan dengan melibatkan karyawan pada project tertentu untuk menambah pengalaman karyawannya. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. (Notoadmojo, 2003, hlm. 123)

Pelatihan Dasar Perbankan Syariah atau yang disingkat PDPS ini adalah pelatihan yang diberikan secara langsung oleh atasan kepada karyawan baru PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan pengenalan dasar tentang sistem perbankan syariah, produk-produk perbankan yang berbasis syariah, mekanisme produk perbankan syariah kontemporer yang berdasarkan fatwa DSN MUI.

Oleh karena itu, diperlukan sebuah Pelatihan Dasar Perbankan Syariah yang bermanfaat bagi karyawan dalam pengetahuan konsep-konsep syariah dengan baik dan penerapannya di praktek perbankan. Karyawan yang sudah

mengikuti dan berpartisipasi dalam PDPS tersebut, maka langkah berikutnya yaitu pihak bank kembali menguji kemampuan atau studi yang diterima dari pelatihan-pelatihan yang diberikan tersebut dalam bentuk *On the job training* atau pembinaan kembali selama satu tahun, selama masa *training* mereka akan ditempatkan pada posisi yang dicari di unit-unit yang ada, bagi mereka yang dirasa kurang sesuai dengan jabatannya maka akan menjalani yang namanya rotasi jabatan atau *rolling*.

Ketika masa jabatan *On the Job Training* mereka telah habis, mereka akan langsung ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan *passion* karyawan tersebut, misalkan mereka lebih cenderung dibidang *marketing*, mereka akan langsung ditempatkan dibidang *marketing*. Selama masa *On the Job Training* karyawan memiliki ikatan dinas yaitu tidak boleh menikah, hak dan kewajiban mereka hampir sama dengan pegawai tetap. Jika karyawan telah melewati masa *On the Job Training* dan hasil pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan pihak PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, maka karyawan tersebut akan diangkat menjadi karyawan tetap, tetapi jika sebaliknya pekerjaan yang dihasilkan tidak tercapai sesuai yang diharapkan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, maka secara hormat karyawan tersebut akan diundurkan sesuai dengan kesepakatan. (Yunie, 2019)

2. Kendala Perekrutan Karyawan Dari Bank Konvensional ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

Setelah penulis melakukan penelitian terhadap kendala dalam Perekrutan Karyawan Dari Bank Konvensional ke PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, maka dapat diketahui bahwa ada beberapa kendala yang dihadapi.

Kendala-kendala itu antara lain sebagai berikut:

- a. Kendala calon karyawan yang berasal dari bank konvensional harus berhenti */resign* dulu dari bank terdahulu tempatnya bekerja, kemudian baru bisa melamar PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Hal ini tentu harus dilakukan oleh calon karyawan yang akan melamar di PT. Bank BNI Syariah, namun apabila calon karyawan tersebut ditolak atau tidak lulus pada seleksi rekrutmen di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin maka dia juga akan kehilangan pekerjaannya terdahulu di bank konvensional. (Yunie, 2019)
- b. Kendala yang dirasakan karyawan yang melamar dari bank konvensional yaitu kurang memahami manajemen keuangan syariah dengan baik. Oleh karena itu diberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan sehingga memiliki pengetahuan tentang perbankan syariah dengan baik. (Yunie, 2019)
- c. Rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah melalui *job posting* yang ditempel di depan kantor memiliki tenggang waktu yang singkat, maksimal hanya satu minggu. Berbeda dengan perbankan syariah lainnya yang tenggang waktunya lebih lama, sehingga dapat menyerap lebih banyak calon tenaga kerja atau calon karyawan. Ini merupakan kendala yang akan dihadapi oleh pelamar kerja atau calon karyawan yang ingin memulai karier di PT. Bank BNI Syariah kantor Cabang Banjarmasin. (Yunie, 2019) Untuk

mengatasi kendala tersebut, pihak PT. BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin harus memberikan tenggang waktu yang lebih lama dalam melakukan *job posting*.

- d. Kendala dalam persyaratan jabatan seringkali terkendala di persyaratan perbatasan maksimal umur untuk melamar pekerjaan, dalam ketentuan rekrutmen batas maksimal umur yaitu 25 tahun untuk *fresh graduation*, dan pada beberapa jabatan tertentu syarat lain yaitu harus berpengalaman, akan lebih baik jika mahir dalam bahasa Inggris dan program komputer. Karena pendidikan, pengalaman dan latar belakang kerja pelamar memegang peranan yang sangat penting, dan akan memiliki nilai tambah bagi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. (Yunie, 2019) Pada perekrutan tenaga kerja harus sesuai dengan persyaratan jabatan. (Ardana dkk., 2012, hlm. 66) Banyaknya pelamar yg tidak sesuai dengan persyaratan jabatan tentunya akan menjadi kendala dalam proses rekrutmen pada PT. Bank BNI Syariah kantor Cabang Banjarmasin.
- e. Kendala yang dihadapi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin sulitnya mendapatkan SDM yang sesuai, sebagai contoh kebutuhan pada posisi frontliner. Ada tuntutan penampilan yang lebih diutamakan untuk posisi frontliner, seringkali yang melamar tidak sesuai dengan kualifikasi umum PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin. Seperti dalam hal tinggi badan seringkali memang banyak pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi, hal ini juga berlaku pada posisi- posisi lainnya. (Yunie, 2019) Dalam mencari karyawan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

memiliki tiga kualifikasi ataupun penilaian dalam memilih dan mempertimbangkan SDM, yaitu : *soft skill*, TOEFL, serta penampilan. Tiga kualifikasi ini dijadikan dasar oleh pihak PT. BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin untuk memilih SDM mereka

Berdasarkan kendala-kendala tersebut dapat kita lihat bahwa tidak semua perusahaan berhasil dengan baik dalam proses perekrutan SDM. Hal ini sesuai dengan pandangan Ardana tentang kegiatan perekrutan SDM yang berhubungan dengan penentuan kuantitas dan kualitas SDM yang dibutuhkan sehingga tentu ada kendala yang akan dihadapi dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu sumber-sumber perekrutan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan senantiasa harus dievaluasi untuk mendapatkan tenaga kerja yang cakap, disiplin dan memenuhi persyaratan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Karena keberhasilan program penarikan SDM dapat dinilai dengan melihat dari berbagai kriteria yakni, dari banyaknya pelamar memasukan lamarannya ke perusahaan, dari banyak pelamar yang diterima, dan banyaknya penempatan karyawan yang berhasil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. (Ardana dkk., 2012, hlm. 66)