

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri

1. Sejarah Bank Syariah Mandiri

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.¹

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.²

¹ <http://www.syariahmandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/>., diakses hari Kamis 7 Mei 2015, pukul 11.00 WITA.

² *Ibid.*

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger*) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.³

Sebagai tindak lanjut dari keputusan *merger*, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).⁴

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.⁵

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.⁶

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.⁷

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

1. Visi Bank Syariah Mandiri.

“Memimpin Pengembangan Peradaban Ekonomi yang Mulia”⁸

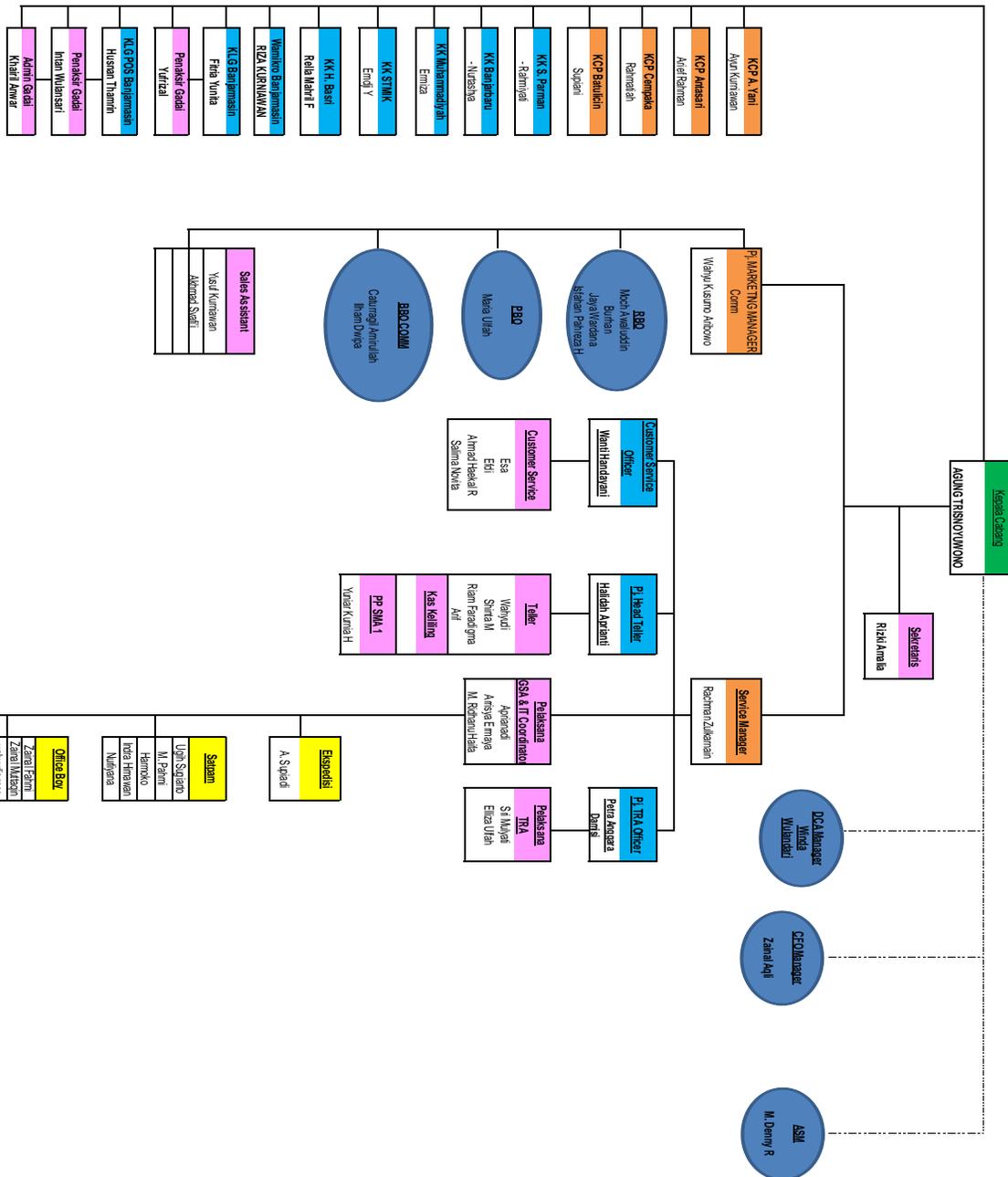
2. Misi Bank Syariah Mandiri.⁹

- a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industry yang berkesinambungan.
- b. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada semua sekmen UMKM.
- c. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- d. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.
- e. Mengembangkan nilai-nilai syariah universal.

⁸ <http://www.syariahamandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/visi-misi/>., diakses hari Kamis 7 Mei 2015, pukul 11.00 WITA.

⁹ *Ibid.*

3. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin



Sumber: Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin.

4. Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin, adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Cabang, memimpin, mengelola, mengawasi/mengendalikan, mengembangkan kegiatan dan mendayagunakan sarana organisasi cabang untuk mendapat tingkat serta volume aktivitas pemasaran, operasional dan layanan cabang yang efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan secara *prudent*.
- b. *Marketing Manager*, memastikan tercapainya target-target pembiayaan, dana dan *fee based income* cabang yang telah ditetapkan kantor pusat.
- c. RBO (*Retail Banking Officer*), merealisasikan target pembiayaan dan *fee based income* yang didistribusikan oleh *marketing manager*.
- d. PBO (*Personal Banking Officer*), merealisasikan target pendanaan dan *fee based income* yang didistribusikan oleh *marketing manager*.
- e. BBO (*Branch Banking Officer*), melaksanakan pengawalan terhadap seluruh nasabah pembiayaan yang dikelola agar kolektibilitas lancar.
- f. *Salles Assistant* atau *Pelaksana Marketing Support* (PMS), tercapainya pelaksanaan kegiatan administrasi pendanaan dan pembiayaan.
- g. *Service Manager*, memastikan aktivitas operasional cabang terkelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan target bidang operasional cabang tercapai sesuai ketetapan kantor pusat.

- h. *Customer Service Officer (CSO)*, mengelola kegiatan operasional dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan dan standar pelayanan.
- i. *Customer Service (CS)*, melaksanakan kegiatan operasional dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan dan standar pelayanan.
- j. *Head Teller*, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan operasional/pelayanan transaksi *teller* dan memastikan keamanan serta efektifitas kegiatan *cash management* cabang.
- k. *Teller* melayani kegiatan penyetoran dan penarikan uang tunai (rupiah dan valuta asing), pengambilan/penyetoran non tunai & surat-surat berharga dan kegiatan kas lainnya serta terselenggaranya layanan di bagian kas secara benar , cepat dan sesuai dengan standar pelayanan bank.
- l. *TRA Officer* atau *Domestic & Clearing Officer (DCO)*, memastikan ketepatan waktu dan kepatuhan pelayanan transfer, inkaso, kliring, dan aktivitas *domestic & clearing* lainnya.
- m. Pelaksana TRA atau Pelaksana *Domestic & Clearing (D&C)*, memastikan kecepatan dan kebenaran pelayanan transfer, inkaso, kliring dan aktivitas D&C lainnya untuk memenuhi kepuasan nasabah.
- n. *IT Coordinator*, mengelola, memonitoring dan melakukan sosialisasi penggunaan teknologi informasi dalam mendukung operasional outlet di seluruh wilayah cabang terkait.
- o. Pelaksana *GSA (General Support Assitant)*, terpenuhinya kebutuhan pegawai sesuai kondisi cabang dan terlaksananya pengembangan karir

pegawai sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan pegawai yang bersangkutan dan penyediaan kebutuhan sarana dan prasarana kantor untuk mendukung kegiatan operasional dan marketing cabang.

- p. CFO (*Chief Financial Officer*), bertanggungjawab untuk mengelola resiko korporasi, bertanggungjawab untuk perencanaan keuangan dan pencatatan serta pelaporan keuangan untuk manajemen yang lebih tinggi.
- q. ASM (*Area Sales Manager*), bertanggungjawab dalam pencapaian target penjualan asuransi yang dilakukan oleh FA (*Financial Advisor*), bertanggungjawab juga dalam pelaporan kegiatan penjualan asuransi.

B. Penyajian Data

Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) KC. Banjarmasin.

1. Informan Pertama

Nama : Aprianadi
Jenis Kelamin : Pria
Pendidikan Terakhir : S1 Pendidikan Bahasa Inggris
Jabatan : *General Support Assistant (GSA)*
Pengalaman Kerja di BSM : 1. *Teller*
KC. Banjarmasin : 2. *General Support Assistant (GSA)*
Lama Kerja di BSM : 4 Tahun

Adapun proses rekrutmen dan seleksi karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin, sebagai berikut:¹⁰

a. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen di PT. Bank Syariah Mandiri dilakukan secara terbuka tetapi tidak pada periode tertentu, tetapi ketika ada divisi yang sedang membutuhkan karyawan baru atau ketika ada karyawan yang *resign* dari pekerjaannya. Media yang dilakukanpun hanya dengan menyeleksi surat lamaran pekerjaan yang setiap hari masuk, dan apabila dari lamaran-lamaran yang telah masuk tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan baru dilakukan pengumuman lowongan melalui media sosial.

Adapun kualifikasi dalam pengajuan lamaran di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin, sebagai berikut:¹¹

- 1) WNI
- 2) Pria/Wanita
- 3) Belum menikah, usia maksimal 27 Tahun
- 4) Memiliki penampilan menarik
- 5) Tinggi badan : Pria min 170cm
: Wanita min 160cm
- 6) Membuat Surat Lamaran

¹⁰ Aprianadi, GSA Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 05 Mei 2015, pukul 15.15 WITA.

¹¹ *Ibid.*

- 7) Photo 4x6 berwarna
- 8) *Fresh Graduate* atau berpengalaman
- 9) IPK Perguruan Tinggi Negeri : min 2,85
Perguruan Tinggi Swasta : min 3,00
- 10) Ijazah
- 11) Sertifikat-sertifikat
- 12) Memiliki Talenta

*untuk pelamar jurusan kesehatan tidak bisa diterima.

Jika terdapat lamaran yang tidak memenuhi kualifikasi di atas maka berkas lamaran tersebut dianggap gugur dan akan dimusnahkan.

b. Proses Seleksi

1) Seleksi Surat-Surat Lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat akan dianggap gugur dan kemudian dimusnahkan karena dianggap sebagai aset bank. Sedangkan lamaran yang memenuhi syarat akan dipanggil untuk mengikuti tahap seleksi selanjutnya, yaitu wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh GSA dan tes tertulis.

2) Wawancara Pendahuluan

Pelamar yang lamarannya memenuhi persyaratan, akan dipanggil oleh pihak GSA (*General Support Assistant*) BSM untuk menjalani

proses wawancara awal. Dalam proses wawancara awal, pihak GSA telah menyediakan *aplication form* untuk diisi pelamar pada saat wawancara. Penilaian dalam wawancara awal adalah kecakapan berbicara, artikulasi, diksi, tingkat pemahaman terhadap pertanyaan yang diajukan, gerak tubuh, *smiling face*, penampilan, dan pengetahuan. Pertanyaan yang diberikan dalam proses wawancara menyangkut pengetahuan umum, pengetahuan syariah, pengetahuan tentang perusahaan, minat bekerja, gaji yang diminta, dan penempatan. Untuk pengetahuan syariah hal ditanyakan mengenai ketaatan dalam beribadah, kemampuan membaca Al-Qur'an, dan hukum-hukum perbankan syariah.

Ada dua pihak yang sebenarnya memiliki kewenangan dalam wawancara pendahuluan, yakni *service manager* atau *marketing manager* dan kepala cabang, tetapi untuk di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin wawancara pendahuluan dilakukan oleh pihak GSA agar apabila si pelamar tidak sesuai bisa langsung digugurkan, tujuannya untuk memudahkan tugas dari *service manager* atau *marketing manager* dan kepala cabang.

3) Tes Tertulis

Setelah melalui proses wawancara pendahuluan, pelamar yang dianggap layak akan melanjutkan ke proses selanjutnya yakni tes tertulis. Tes tertulis dilakukan di Kantor Cabang BSM dan diperiksa

oleh GSA. Materi dalam tes tertulis mengikuti standar yang ditentukan dari kantor wilayah dan selalu diperbaharui, meliputi pengetahuan umum, pengetahuan syariah, pengetahuan agama, pengetahuan sosial, dan pengetahuan ekonomi.

4) Wawancara Kedua

Wawancara kedua dilakukan di Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri (BSM) Banjarmasin oleh *Service Manager* atau *Marketing Manager* kepada peserta yang telah dinyatakan lolos seleksi sebelumnya. Dalam wawancara kedua ini akan dibicarakan kemampuan pelamar mengemukakan pendapat, cara menghadapi masalah, dan kemampuan memecahkan berbagai permasalahan, serta kembali dilakukan tes membaca Al-Qur'an.

5) Tes Psikotes

Peserta yang lolos tes tertulis akan dipanggil kembali untuk menjalani tes psikotes secara tertulis. PT. Bank Syariah Mandiri bekerjasama dengan salah satu lembaga psikologi yang ada di Banjarmasin dalam melaksanakan tes psikotes tersebut. Dan tes tersebut dilakukan di kantor lembaga psikotes tersebut.

6) Tes Kesehatan

Tahapan akhir dari seleksi ini adalah tes kesehatan oleh para peserta. Setiap peserta yang dinyatakan lolos tahapan seleksi sebelumnya diharuskan melakukan tes kesehatan. PT. Bank Syariah

Mandiri KC. Banjarmasin melakukan kerjasama dengan Rumah Sakit Islam Banjarmasin untuk melakukan tes kesehatan kepada setiap peserta.

7) Wawancara Akhir

Wawancara akhir adalah wawancara yang dilakukan oleh kepala cabang. Dalam wawancara ini akan dinilai apakah pelamar tersebut cocok untuk bekerjasama, serta kesiapan diri untuk bekerja di Bank Syariah Mandiri dengan segala tekanan.

8) Keputusan Penerimaan

Pengumuman akan keputusan penerimaan dilakukan setelah peserta mengikuti proses tes kesehatan. Keputusan penerimaan dilakukan oleh Kantor Pusat yang ada di Jakarta. Apabila pelamar dinyatakan lolos seleksi maka akan dihubungi *via* telepon oleh pihak GSA PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin.

Pegawai baru akan menjalani *training* selama 2 minggu dengan masa kontrak kerja selama 1 tahun dengan masa penilaian. Sebelum menjalani *training* di Makassar, selama 3 hari pegawai baru akan dimentor di Kantor Cabang. Bentuk *training* yang dilakukan dengan pemberian materi.

Apabila kinerja karyawan baru memuaskan akan diikutsertakan dalam tes pegawai tetap, dengan tiga kali kesempatan. Jika lulus dalam tes pegawai tersebut, maka pegawai kontrak tersebut akan berubah status

menjadi karyawan tetap. Tetapi jika tidak lulus dengan tiga kali kesempatan tersebut, maka selesailah masa kontraknya.

2. Informan Kedua

Nama : Arissya Ermaya Devie
Jenis Kelamin : Wanita
Pendidikan Terakhir : S1 Hukum
Jabatan : *General Support Assistant (GSA)*
Pengalaman Kerja di BSM : *General Support Assistant (GSA)*
KC. Banjarmasin
Lama Kerja di BSM : 2 Tahun

Adapun proses rekrutmen dan seleksi karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin adalah sebagai berikut:¹²

a. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen di Bank Syariah Mandiri dilakukan secara terbuka tetapi tidak pada periode tertentu, tetapi ketika ada divisi yang sedang membutuhkan karyawan baru atau ketika ada karyawan yang *resign* dari pekerjaannya. Media yang dilakukanpun hanya dengan menyeleksi surat lamaran pekerjaan yang setiap hari masuk, dan apabila dari lamaran-lamaran yang telah masuk tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan baru

¹² Arissya Ermaya Devie, *General Support Assistant (GSA) Bank Syariah Mandiri*, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 06 Maret 2014, pukul 08.45 WITA.

dilakukan pengumuman lowongan melalui media sosial untuk rekrutmen di Kantor Cabang. Untuk rekrutmen pada posisi *Back Office & Unit Bisnis* PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin melakukan rekrutmen internal yakni dengan merekrut karyawan yang telah ada yang biasanya diambil dari karyawan *front liner*. Rekrutmen eksternal dilakukan untuk posisi jabatan-jabatan di *front liner* seperti *teller & customer service*. Adapun kualifikasi dalam pengajuan lamaran di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin, sebagai berikut:¹³

- 1) WNI
- 2) Pria/Wanita
- 3) Belum menikah, usia maksimal 27 Tahun
- 4) Memiliki penampilan menarik
- 5) Tinggi badan : Pria min 170cm
: Wanita min 160cm
- 6) Membuat Surat Lamaran
- 7) Photo 4x6 berwarna
- 8) *Fresh Graduate* atau berpengalaman
- 9) IPK Perguruan Tinggi Negeri : min 2,85
Perguruan Tinggi Swasta : min 3,00
- 10) Ijazah
- 11) Sertifikat-sertifikat

¹³ *Ibid.*

12) Memiliki Talenta

*untuk pelamar jurusan kesehatan tidak bisa diterima.

Jika ditemukan lamaran yang tidak memenuhi syarat, maka berkas lamaran tersebut dinyatakan gugur. Dalam proses rekrutmen, bagi pelamar yang telah memiliki pengalaman kerja sebelumnya, pihak GSA dapat mempertimbangkan kemampuan dari pelamar tersebut dengan menanyakan ke tempat pelamar bekerja sebelumnya mengenai kemampuan pelamar tersebut. Tetapi jika pelamar tersebut *fresh graduate*, maka pihak GSA hanya melihat dari IPK, tempat kuliah, dan etitit.

b. Proses Seleksi

1) Seleksi Surat-Surat Lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat akan dianggap gugur. Sedangkan lamaran yang memenuhi syarat akan dipanggil untuk mengikuti tahap seleksi selanjutnya, yaitu wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh GSA dan tes tertulis.

2) Wawancara Pendahuluan

Pelamar yang lamarannya memenuhi persyaratan, akan dipanggil *via telepon* oleh pihak GSA (*General Support Assistant*) BSM untuk menjalani proses wawancara awal. Wawancara pendahuluan dilakukan untuk mengetahui bagaimana karakter dari si pelamar, dengan format

baku yang telah dibuat tetapi pertanyaannya dapat dikembangkan pada saat wawancara berlangsung. Pertanyaan dalam wawancara pendahuluan tersebut meliputi pengetahuan umum, dan pengetahuan syariah seperti pengetahuan dasar perbedaan bank syariah dan konvensional, rukun iman, rukun islam, dan kemampuan membaca Al-Qur'an.

3) Tes Tertulis

Setelah melewati proses wawancara pendahuluan, pelamar yang dianggap layak akan melanjutkan ke tahap selanjutnya, yakni tes tertulis. Tes tertulis dilaksanakan selama satu jam di ruangan tertutup di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin. Soal-soal tes tertulis tersebut lebih dominan mengenai ilmu pengetahuan umum dan ilmu pengetahuan syariah syariah, hasil dari tes tertulis ini akan dikoreksi oleh GSA. Tujuan dari tes tertulis ini adalah untuk kelengkapan berkas juga sebagai penilaian tingkat kemampuan dan sejauh mana pemahaman terhadap materi-materi dasar.

4) Wawancara Kedua

Wawancara kedua dilakukan di Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri (BSM) Banjarmasin oleh *service manager* atau *marketing manager* kepada peserta yang telah dinyatakan lolos seleksi sebelumnya. Dalam wawancara kedua ini akan dibicarakan kemampuan pelamar mengemukakan pendapat, cara menghadapi masalah, dan kemampuan

memecahkan berbagai permasalahan, serta kembali dilakukan tes membaca Al-Qur'an.

5) Tes Psikotes

Tes psikotes dilaksanakan apabila pelamar telah melaksanakan wawancara dengan *service manager*, *marketing manager*, dan kepala cabang. PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin bekerja sama dengan salah satu lembaga psikotes di Banjarmasin. Peserta yang mengikuti tes psikotes akan di panggil *via* telepon untuk pemberitahuan alamat lembaga psikotes tersebut. Dalam penentuan penilaian penguji dalam tes psikotes telah mengetahui kriteria-kriteria yang ditentukan oleh PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat. Tujuan dilakukannya tes psikotes adalah untuk mengetahui kemampuan pelamar dengan jabatan yang dikehendakinya.

6) Tes Kesehatan

Tahapan akhir dari seleksi ini adalah tes kesehatan oleh para peserta. Setiap peserta yang dinyatakan lolos tahapan seleksi sebelumnya diharuskan melakukan tes kesehatan. PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin melakukan kerjasama dengan Rumah Sakit Islam Banjarmasin untuk melakukan tes kesehatan kepada setiap peserta.

7) Wawancara Akhir

Wawancara akhir adalah wawancara yang dilakukan oleh kepala cabang. Dalam wawancara ini akan dinilai apakah pelamar tersebut cocok untuk bekerjasama, serta kesiapan diri untuk bekerja di PT. Bank Syariah Mandiri dengan segala tekanan.

8) Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan karyawan baru diserahkan ke Kantor Pusat, dengan mekanisme Kantor Cabang mengirimkan dokumen yang berisikan data-data pelamar, hasil tes tertulis, tes psikotes, tes kesehatan ke Kantor Wilayah dan dari Kantor Wilayah akan mengirimkan ke Kantor Pusat. Jika hasil penerimaan telah diputuskan, maka Kantor Pusat akan mengirimkan surat keputusan ke Kantor Wilayah untuk selanjutnya dikirimkan ke Kantor Cabang. Apabila pelamar tersebut adalah pelamar yang memiliki pengalaman kerja sebelumnya maka pihak GSA akan meminta rekomendasi dari tempat pelamar bekerja sebelumnya dalam format *cross reference chek* untuk dipertimbangkan dalam keputusan penerimaan.

Pegawai baru yang telah diterima akan mengikuti *basic training* selama 2 minggu di Makassar dalam bentuk pemberian materi, yang nantinya pegawai tersebut menerima akan sertifikat BSP (*Banking Staf Program*). Pegawai baru tersebut akan dikontrak selama 1 tahun, setelah melihat hasil kinerja, pegawai baru dapat mengikuti tes untuk menjadi pegawai tetap dengan rekomendasi dari atasannya.

C. Analisis Data

Setelah menyajikan beberapa data sebagaimana yang telah dipaparkan terdahulu, selanjutnya penulis akan menganalisis data tersebut untuk menjawab rumusan masalah pada Bab I mengenai proses rekrutmen dan proses seleksi di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin, yaitu:

1. Proses Rekrutmen Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin.

PT. Bank Syariah Mandiri melakukan dua proses rekrutmen, yakni rekrutmen internal dilakukan dalam proses perekrutan untuk posisi jabatan *back office* dan unit bisnis, biasanya karyawan yang direkrut dari jabatan *front liner* seperti *teller* dan *customer service*. Dan rekrutmen eksternal dilakukan untuk mengisi kekosongan pada posisi jabatan *front liner* tersebut.

PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin dalam proses rekrutmen eksternalnya tidak menggunakan iklan khusus lowongan pekerjaan karena rekrutmen dilakukan dari lamaran-lamaran yang masuk setiap harinya. Penggunaan iklan dilakukan apabila diantara surat lamaran yang telah masuk tidak ditemukan kriteria yang sesuai dengan jabatan yang

dibutuhkan, hal ini dikarenakan tidak adanya periode penerimaan karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin.

Ada dua proses rekrutmen berdasarkan teori yang telah penulis paparkan pada Bab II, yakni rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal (*internal sources*) adalah merekrut karyawan posisi lain dalam perusahaan.¹⁴ Rekrutmen internal adalah rekrutmen yang dilakukan terhadap karyawan yang sudah ada dengan posisi jabatan yang lain, sementara rekrutmen eksternal adalah rekrutmen yang dilakukan dengan menggunakan media-media rekrutmen seperti iklan dan lain-lain.

Ditinjau dari teori manajemen sumber daya manusia dan manajemen sumber daya syariah mengenai rekrutmen, PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin telah melaksanakan kedua proses rekrutmen tersebut, tetapi dalam proses rekrutmen eksternalnya kurang sesuai dengan teori yang ada. Karena rekrutmen adalah proses pencarian tenaga kerja yang mana pencarian tersebut bisa digunakan melalui iklan lowongan pekerjaan, sementara PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin jarang menggunakan media iklan dalam proses rekrutmennya.

Pentingnya media iklan dalam hal rekrutmen adalah untuk mengurangi tantangan yang kemungkinan akan dihadapi dalam proses seleksi, seperti tantangan suplai. Tantangan suplai adalah tantangan yang

¹⁴ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, dkk., *Human Resources Management, op.cit*, h. 153.

muncul ketika terbatasnya jumlah pelamar yang *qualified*. Tantangan ini nantinya akan menyulitkan pihak GSA dalam hal keleluasaan memilih calon pelamar terbaik dan merupakan kerugian bagi PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin. Untuk itulah fungsi dari media iklan tersebut adalah untuk memberitahu ke banyak orang di luar sana yang mungkin memiliki kualitas terbaik dan kompeten bahwa PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin sedang membutuhkan karyawan baru. Namun dari sisi keuntungannya, PT. Bank Syariah Mandiri tidak mengeluarkan biaya tertentu dalam proses rekrutmennya.

Sedangkan 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. Dan kedua teori tersebut menyebutkan bahwa dalam proses rekrutmen seharusnya menggunakan media iklan.

2. Proses Seleksi Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin

Proses seleksi karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin secara keseluruhan melalui 9 tahapan, yaitu:

- a) Menerima surat lamaran
- b) Seleksi surat lamaran

- c) Wawancara pendahuluan
- d) Tes tertulis
- e) Wawancara kedua
- f) Tes psikotes
- g) Tes kesehatan
- h) Wawancara Akhir
- i) Keputusan penerimaan

Dari uraian di atas diketahui dalam proses seleksi karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin pelamar akan melewati tiga kali wawancara, yakni wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh GSA, wawancara kedua yang dilakukan oleh *service manager* atau *marketing manager*, dan wawancara akhir dengan kepala cabang. Dan calon karyawan baru akan mengikuti tes psikotes yang dilakukan oleh lembaga psikotes luar yang telah bekerjasama dengan PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin.

Beberapa referensi manajemen sumber daya manusia, menyebutkan bahwa dalam proses seleksi, calon karyawan hanya melewati dua proses wawancara. Namun dalam referensi lain, Kasmir dalam bukunya Manajemen Perbankan menyebutkan bahwa dalam proses seleksi calon karyawan akan melewati tiga kali proses wawancara, diantaranya

wawancara awal, wawancara kedua, wawancara akhir/wawancara atasan langsung.

PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin dalam proses seleksi karyawan mengikuti teori yang ada dalam buku Kasmir Manajemen Perbankan, yakni calon karyawan akan melewati tiga kali proses wawancara. Diantaranya: 1) wawancara pendahuluan, wawancara pendahuluan ini dilaksanakan pada jabatan tertentu seperti *teller* atau *customer service* untuk mengetahui tinggi badan, bentuk tubuh, atau cara pelamar dalam mengemukakan pendapat. 2) Wawancara kedua, wawancara ini dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana pelamar menghadapi masalah dan memecahkan masalah. 3) Wawancara akhir/wawancara atasan langsung, wawancara ini dilakukan oleh atasan langsung untuk dapat berbicara langsung mengetahui perilaku dan kemampuan pelamar.

Memang dalam buku Manajemen Perbankan oleh Kasmir, disebutkan bahwa dalam proses seleksi, wawancara awal bisa saja tidak dilaksanakan karena wawancara awal digunakan untuk jabatan *teller* atau *customer service*. PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin melaksanakan wawancara awal karena proses seleksi karyawan yang dilakukan melalui rekrutmen eksternal adalah untuk posisi jabatan *front liner* yakni *teller* atau *customer service*, itulah mengapa di PT. Bank

Syariah Mandiri KC. Banjarmasin dalam proses seleksinya melakukan tahapan wawancara awal/wawancara pendahuluan.

Dengan tiga kali proses wawancara tersebut, akan mendapatkan keputusan akhir yang memuaskan. Karena dalam setiap wawancara yang dilakukan memiliki penilaian tersendiri. Terlihat jelas sisi selektifitas dalam proses seleksi karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin. Juga dengan tiga kali proses wawancara tersebut kompetensi dasar dari calon karyawan akan lebih jelas terlihat. Dua hal di atas menegaskan bahwa PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin yang merupakan bank syariah yang memiliki perkembangan yang sangat pesat memiliki tingkat selektifitas yang tinggi dalam proses seleksi karyawan yang dapat menghasilkan karyawan yang berkompeten dan mampu mengemban tugas-tugas yang akan diberikan sesuai dengan posisi jabatan yang ditempati.

Sementara untuk tes psikotes, Kasmir menyebutkan bahwa tes psikotes adalah bagian dari tes tertulis. Dalam praktiknya di PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin tidak demikian, terlihat adanya pemisahan antara tes tertulis dengan tes psikotes. Tes psikotes dilakukan oleh lembaga psikotes yang sudah bekerjasama dengan PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin. Lembaga psikotes tersebut melakukan penilaian berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditetapkan oleh Kantor

Pusat. Hal ini dilakukan supaya memudahkan untuk mendapatkan karyawan terbaik dalam proses seleksinya.

Berdasarkan aspek untung rugi, terlihat jelas bahwa ada biaya khusus yang dikeluarkan oleh pihak PT. Bank Syariah Mandiri dalam melakukan tes psikotes, namun jika bekerjasama dengan lembaga psikotes luar yang lebih profesional maka peluang mendapatkan karyawan yang terbaik tidak terlalu sulit, dan hal ini menutupi proses rekrutmen yang tidak terbuka melalui iklan, sehingga meskipun proses rekrutmen sepertinya ada kekurangan tapi dengan proses seleksi yang sangat ketat dan dengan melalui beberapa tahapan tersebut, maka karyawan dengan kualitas terbaik dapat ditemukan.

Melihat dari aspek syariah, proses seleksi yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Mandiri KC. Banjarmasin juga menerapkan seleksi syariah. Ada beberapa alat yang digunakan dalam seleksi syariah, yakni: 1) analisis syariah aplikasi lamaran, 2) tes tertulis wawasan syariah, 3) wawancara syariah, 4) rekomendasi syariah.¹⁵ Alat-alat seleksi syariah yang diterapkan terlihat pada tes wawasan syariah yang termuat dalam soal-soal tes tertulis dan wawancara syariah yang digabung dalam tiga tahap wawancara dalam proses seleksi karyawan. Meskipun hanya sebagian kecil dari banyaknya pertanyaan dalam tes tertulis yang memuat materi

¹⁵ Abu Fahmi, dkk., *HRD Syariah Teori dan Implementasi, op.cit.*, h. 166-172.

syariah tetapi setidaknya hal-hal dasar mengenai perbankan syariah telah dimuat dalam pertanyaan tes tertulis.