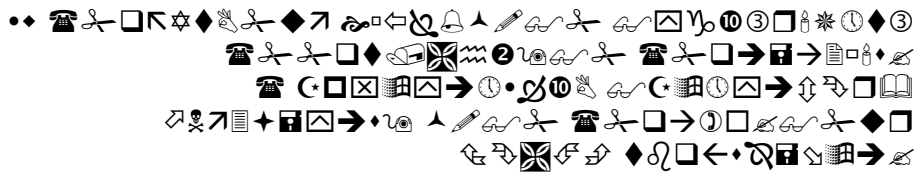


BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bank syariah merupakan bank yang secara operasional berbeda dengan bank konvensional. Salah satu ciri khas bank syariah yaitu tidak menerima atau membebani bunga kepada nasabah akan tetapi, menerima atau membebankan bagi hasil serta imbalan lain sesuai dengan akad-akad yang diperjanjikan. Konsep dasar bank syariah didasarkan pada al-Qur'an dan hadis. Semua produk dan jasa yang ditawarkan tidak boleh bertentangan dengan al-Qur'an dan hadis Rasulullah SAW¹. Adapun dalil Qur'an yang melandasi sistem operasional perbankan syariah yakni QS. Ali Imran : 130.



130. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan.²

Perbankan Syariah dalam peristilahan internasional dikenal sebagai *islamic banking* atau juga dengan *interest-free banking*. Peristilahan dengan

¹ Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: Kencana, Cet.I, 2011), 29.

² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Jamunu, 1969), 97.

menggunakan kata *islamic* tidak dapat dilepaskan dari asal-usul sistem perbankan syariah itu sendiri. Bank syariah pada awalnya dikembangkan sebagai respons dari kelompok ekonom dan praktisi perbankan Muslim yang berupaya mengakomodasi desakan dari berbagai pihak yang menginginkan agar tersedianya jasa transaksi keuangan yang dilaksanakan sejalan dengan nilai moral dan prinsip-prinsip syariah Islam. Utamanya adalah berkaitan dengan pelarangan praktik riba, kegiatan *ma>i'sir* (spekulasi), dan *gara>r* (ketidakjelasan), dalam hal ini tidak dapat dijamin oleh sistem perbankan konvensional.³

Perbankan Syariah di Indonesia akhir-akhir ini berkembang sangat pesat. Hal ini dibuktikan dengan data statistik yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia pada tahun 2013. Data statistik perbankan syariah menjelaskan bahwa perbankan syariah mengalami kemajuan selama satu tahun terakhir, sampai dengan bulan oktober 2012. Perbankan syariah mampu tumbuh $\pm 37\%$ dengan total aset Rp174,09 triliun.⁴ Bank Indonesia memperkirakan aset perbankan syariah di Indonesia akan tumbuh menjadi Rp 296 triliun di 2013 dari Rp 199,7 triliun per Desember 2012.⁵

Dari sekian banyak perbankan syariah yang tumbuh dan mengalami kemajuan yang pesat salah satunya adalah PT Bank BNI Syariah yang resmi

³ Muhammad, *Manajemen Bank Syariah* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002), 13.

⁴ Bank Indonesia, "Outlook Perbankan Syariah Tahun 2013", dalam <http://ekonomisyariah.info/wp-content/uploads/2013/10/OutlookBS2013seminar1.pdf> diakses pada 12 Mei 2014.

⁵ Liputan6, "Aset Perbankan Syariah RI Bisa Capai Rp 296 Triliun di 2013", dalam <http://bisnis.liputan6.com/read/499377/aset-perbankan-syariah-ri-bisa-capai-rp-296-triliun-di-2013> diakses pada 12 Mei 2014.

beroperasi sebagai Bank Umum Syariah berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.12/41/KEP.GBI/2010 pada tanggal 19 Juni 2010 dengan 27 kantor cabang dan 31 kantor cabang pembantu yang diantaranya PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya yang berlokasi di Jl. Dharmawangsa No. 115 A Surabaya. PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya yang didirikan pada tahun 2011 dengan tujuan memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat menurut prinsip dan syari'at Islam. Pada akhir Desember 2010 berhasil membukukan aset Rp 6,4 Triliun, naik 21% dari Juni 2010. Pencapaian aset 10 Triliun pada 10 November 2012 dan BNI Syariah memperoleh award sebanyak 16 penghargaan selama tahun 2012 dan BNI Syariah menyandang peringkat pertama perbankan syariah terbaik di Indonesia.⁶

Dalam perbankan syariah, ilmu ekonomi islam akan diterapkan sebagai dasar operasional perbankan syariah dengan tidak mengenal konsep bunga dan peminjaman uang tetapi lebih dikenal sebagai kemitraan/kerjasama (*mudharabah/musyarakah*) dengan prinsip bagi hasil, sedangkan peminjaman uang hanya dimungkinkan untuk tujuan sosial tanpa adanya imbalan apapun.⁷ Prinsip bagi hasil bank syariah dengan bank konvensional tentunya berbeda, sumber daya manusia perbankan syariah pun harus benar-benar mengerti dan

⁶ BNI Syariah, "Annual Report BNI Syariah 2012", dalam <http://www.bnisyariah.co.id/files/2013/05/Annual-Report-BNI-Syariah-2012.pdf> diakses pada 11 Mei 2014.

⁷ BCA Syariah, "Prinsip Dasar Operasional Perbankan Syariah", dalam <http://www.bcasyariah.co.id/2011/04/prinsip-dasar-operasional-perbankan-syariah/> diakses pada 24 Juli 2014.

memahami makna dasar dari prinsip bagi hasil perbankan syariah berdasarkan pada hasil survey Bank Indonesia kualitas bank syariah relative lebih rendah dari bank konvensional terutama adanya ketidakjelasan prinsip pada sistem bagi hasil. Hal inilah dasar dimana sumber daya manusia memiliki peran penting dalam membangun citra perbankan syariah agar menumbuhkan *mindset* pada masyarakat Indonesia untuk memahami betul perbedaan antara bank syariah dengan bank konvensional.

Tentunya hal ini tidak lepas dari peran para karyawan karena karyawan adalah aset bagi suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang bermoral dan berkompeten akan membawa perusahaan dalam kemenangan yang besar. Kompeten yang dimaksud diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.⁸ Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.⁹

Dalam dunia bisnis modern pada saat ini setiap perusahaan pasti akan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat diunggulkan untuk mencapai visi dan misi suatu perusahaan dalam upaya bersaing dan

⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 202

⁹ *Ibid.*,1

menjadi suatu perusahaan yang terpercaya dan unggul di bidangnya. Sumber daya manusia adalah sistem dalam sebuah sistem. Segala sesuatu yang terjadi dalam SDM, sampai pada tingkat tertentu, mempengaruhi sistem yang lebih besar. SDM memengaruhi organisasi karena ia merupakan bagian dari organisasi.¹⁰ Tentunya, dalam mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tidaklah mudah, serangkaian upaya pastinya akan dijalani untuk mendapatkan sumber daya manusia yang seperti ini.

Serangkaian upaya yang dimaksud adalah rekrutmen, seleksi dan penempatan posisi kerja. Dalam hal ini penting bagi perusahaan untuk mengetahui potensi calon karyawannya secara fisik dan rohani dengan tujuan meminimalisir kesalahan jika calon karyawan sudah berubah status menjadi karyawan tetap dan dapat menjadi bibit unggul suatu perusahaan dengan tangan yang dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Rekrutmen adalah proses menarik para individu pada waktu tertentu, dalam jumlah cukup, dan dengan kualifikasi-kualifikasi yang memadai, untuk mengisi lowongan dalam organisasi.¹¹

Seleksi adalah proses memilih sekelompok pelamar individu yang paling sesuai untuk posisi tertentu dan organisasi. Mencocokkan secara tepat orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan proses seleksi.¹² Setiap perusahaan harus dapat melaksanakan seleksi secara efektif, dengan arti, dapat

¹⁰ Jack Fitz-enz dan Barbara Davison, *How To Measure Human Resources Management*, Ed. 3 (Jakarta: Kencana, 2011), 15.

¹¹ Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2008), 132.

¹² *Ibid.*, 168.

memilih atau menetapkan karyawan yang paling tepat. Meskipun demikian, masalah efisiensi perlu pula diperhatikan. Efisiensi disini adalah dalam arti pengorbanan uang, energi, waktu dan sebagainya.¹³

Penempatan posisi kerja adalah tujuan utama dari seleksi yakni penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja karyawan. Pencocokan ini juga memengaruhi biaya pelatihan dan operasi secara langsung.¹⁴

Namun, dibalik kokohnya perbankan syariah tetap saja masih ada beberapa masalah internal dalam dunia industri perbankan syariah. Sekretaris Jenderal Asosiasi Bank-bank Syariah Indonesia (Asbisindo), Achmad K. Permana menjelaskan hingga saat ini aset industri perbankan syariah masih memiliki pangsa pasar di bawah 4 persen dibandingkan dengan keseluruhan perbankan nasional. “Menurutnya, ada tiga masalah besar di perbankan syariah. Ini yang menghambat perkembangan bisnis syariah sampai saat ini,” jelas Achmad saat diskusi “Menguak Krisis Sumber Daya Insani di Perbankan Syariah” di Consulate Resto Jakarta, Senin (13/08/2012).¹⁵

Pertama, ketersediaan produk dan standarisasi produk perbankan

¹³ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalialia*, Edisi 3, (Jakarta: Ghalia Indonesia , Cet. IX, 1996), 32.

¹⁴ Robert L. Mathis dan John H.Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta : Salemba Empat, 2011), 262.

¹⁵ Didik Purwanto,” Tiga Masalah Terbesar di Bank Syariah,” dalam bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/08/13/15282835/Tiga.Masalah.Terbesar.di.Bank.Syariah (06 Mei 2013)

syariah. Hal ini dikarenakan selama ini masih banyak bank syariah yang belum menjalankan bisnisnya sesuai prinsip syariah. Standarisasi ini diperlukan dengan alasan industri perbankan syariah memiliki perbedaan dengan bank konvensional. Apalagi, produk bank syariah tidak hanya diperuntukkan bagi nasabah muslim, melainkan juga nasabah non-muslim.

Kedua, tingkat pemahaman (*awareness*) produk bank syariah. Hingga saat ini, sangat sedikit masyarakat yang tahu tentang produk-produk perbankan syariah dan istilah-istilah di perbankan syariah. “Hanya sekitar 30 persen dari sumber daya yang direkrut mengetahui perbankan syariah serta tingkat *awareness*-nya,” tambahnya.

Dan yang terakhir adalah masalah sumber daya manusia (SDM). Masalah yang terjadi adalah pihak perbankan kesulitan untuk mencari SDM perbankan syariah yang berkompeten dan mumpuni. “Kami justru banyak mengambil SDM untuk perbankan syariah dari perbankan konvensional dan SDM-SDM yang potensial. Sangat sedikit SDM yang diambil atau lulusan perguruan tinggi syariah,” katanya. Menurut

Achmad kecenderungan mengambil SDM dari luar perguruan tinggi syariah karena SDM di perbankan syariah biasanya justru mudah diberikan pengetahuan tentang perbankan syariah.¹⁶ Sosialisasi perlu disampaikan lebih optimal, agar pasar atau masyarakat mendapatkan pengetahuan yang baik mengenai perbankan syariah. Fenomena di masyarakat menunjukkan bahwa

¹⁶ Ibid.

minat masyarakat terhadap produk-produk bank syariah masih minim. Walaupun mayoritas masyarakat Indonesia adalah muslim, namun pemahaman akan perbankan syariah, pendanaan syariah, dan produk-produknya belum menunjukkan geliat seperti yang diharapkan. Kenyataan di lapangan saat ini memang masih banyak SDM perbankan syariah yang belum memiliki pengetahuan dan pengalaman yang baik dalam menjalankan operasional bank syariah, tak jarang ditemui SDM bank syariah kurang dapat memberi penjelasan yang benar dan akurat sehingga menumbuhkan keraguan bagi calon nasabah untuk menggunakan produk dan jasa perbankan syariah, bahkan penjelasan yang terkadang rancu memunculkan anggapan yang keliru tentang perbankan syariah dan jelas hal tersebut akan mempengaruhi citra dari perbankan syariah. Masih banyak nasabah yang belum puas dengan layanan jasa dan produk perbankan syariah, hal ini dibuktikan dengan hasil survey yang dilakukan oleh Bank Indonesia di Jawa Barat menunjukkan bahwa 53.7% responden yang memiliki rekening di bank konvensional dan bank syariah berpendapat bahwa kualitas pelayanan bank syariah relatif lebih rendah dari bank konvensional karena :

1. Kurangnya informasi mengenai produk dan jasa bank syariah.
2. Pemahaman yang kurang memadai dari pegawai bank syariah mengenai sistem operasional bank syariah.
3. Fasilitas yang tidak memadai.

4. Ketidakjelasan perhitungan bagi hasil.

Hasil survey di Sumatera Barat

1. 73% responden berpendapat bahwa pelayanan bank syariah lebih baik.
2. 56% berpendapat bahwa kelemahan bank syariah terletak pada kurang tersedianya informasi mengenai produk dan jasa perbankan syariah.

Bank syariah perlu secara konsisten menerapkan syariah, meningkatkan kualitas pelayanan dan melayani lebih banyak segmen masyarakat.¹⁷ Mengapa sistem rekrutmen perbankan syariah perlu diteliti dikarenakan dari rendahnya kemampuan sumber daya manusia akan dasar syariah dan minimnya pengetahuan tentang operasional perbankan syariah menimbulkan kontroversi, salah satu contoh masalah dalam perbankan syariah yang acap kali dijadikan buah bibir yang sering didapati di berbagai daerah adalah sistem bagi hasil syariah yang tidak sesuai dengan prinsip syariah dan hal itu masih terjadi di beberapa kota di Indonesia. Guna mendukung sosialisasi yang optimal diperlukan SDM yang berkompeten dalam perbankan syariah. Pertama, SDM harus menguasai “*What & Why*” (apa dan bagaimana sebenarnya mengenai perbankan syariah). Kemudian SDM juga harus mengetahui dan menguasai “*How to*” yaitu cara pengoperasian perbankan syariah, cara

¹⁷ Bank Indonesia, “Blue Print Tahun 2011”, dalam <http://ei08.files.wordpress.com/2011/04/blueprint-bi.ppt> diakses pada 13 Desember 2013.

menyampaikan/ sosialisasi mengenai perbankan syariah dan bagaimana mengelola keberlangsungan dan mengembangkan perbankan syariah.¹⁸

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

I. Identifikasi Masalah

Dan berdasarkan latar belakang di atas, maka identifikasi masalah yang muncul adalah :

- a. Tingkat pemahaman masyarakat Indonesia terhadap produk-produk perbankan syariah di Indonesia.
- b. Faktor-faktor yang membuat masih banyak bank-bank syariah yang tidak menjalankan bisnisnya sesuai prinsip syariah.
- c. Perbankan syariah di Indonesia cenderung mengambil sumber daya manusianya dari lulusan ekonomi umum dibandingkan dengan ekonomi islam.
- d. Sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan posisi kerja pada bank syariah di Indonesia.
- e. Pelaksanaan penempatan posisi kerja setelah melewati tahap rekrutmen dan seleksi pada bank syariah di Indonesia.

¹⁸ Portalhr, "Meningkatkan Kualitas SDM Perbankan Syariah" dalam <http://www.portalhr.com/events/meningkatkan-kualitas-sdm-perbankan-syariah-2/> diakses pada 24 Maret 2014.

II. Batasan Masalah

Agar masalah penelitian ini lebih terfokus dan spesifik, serta menghindari kemungkinan tumpang tindih serta penalaran diluar inti dari masalah maka penelitian ini terfokus kepada sistem rekrutmen, sistem seleksi hingga sistem penempatan posisi kerja di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya dengan harapan *output* yang diharapkan dari penelitian ini adalah hasil dari sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan posisi kerja mempengaruhi terhadap kualitas sumber daya manusianya.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka untuk memfokuskan arah yang jelas pada penelitian ini penulis membatasi masalah-masalah yang akan dibahas berikut ini :

1. Bagaimana sistem rekrutmen sumber daya manusia dalam proses rekrutmen calon karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya?
2. Bagaimana sistem seleksi sumber daya manusia dalam proses seleksi calon karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya dalam mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas?

3. Bagaimana sistem penempatan karyawan baru yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya setelah melewati proses rekrutmen dan seleksi?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data yang kemudian akan diketahui maksud dari penelitian ini yang bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui sistem rekrutmen sumber daya manusia dalam proses rekrutmen calon karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya.
2. Untuk mengetahui sistem seleksi sumber daya manusia dalam proses seleksi calon karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya dalam mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.
3. Untuk mengetahui sistem penempatan karyawan baru yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya setelah melewati proses rekrutmen dan seleksi.

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan berguna dalam dua aspek:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Bagi penulis, untuk menambah ilmu dan pengetahuan seputar masalah dalam penelitian ini.
 - b. Bagi penelitian lanjutan, sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.
2. Kegunaan Praktis

Bagi Perusahaan, untuk memberikan saran dan masukan kepada manajemen sumber daya manusia PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya yang mungkin akan bermanfaat bagi perusahaan dalam menerapkan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan posisi kerja karyawan yang efektif dan efisien di perusahaan sehingga dapat mengurangi penyimpangan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

F. Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah deskripsi ringkas tentang kajian/ penelitian yang sudah pernah dilakukan di seputar masalah yang akan di teliti sehingga terlihat

jelas bahwa kajian yang akan dilakukan ini tidak merupakan pengulangan atau duplikasi dari kajian/ penelitian yang telah ada.¹⁹

Penelitian ini berjudul “*Analisis Rekrutmen dan Seleksi serta Penempatan Posisi Kerja Sumber Daya Manusia di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya.*” Penelitian ini tentu tidak lepas dari berbagai penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai pandangan dan juga referensi.

Pertama, penelitian yang berjudul “*Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar*”, yang dilakukan oleh Muhammad Aji Nugroho. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui faktor yang berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Hasil dari penelitian ini telah diketahui adanya pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dan faktor yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu adalah proses seleksi.²⁰

Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian tersebut mencari pengaruh rekrutmen dan

¹⁹ Fakultas Syariah IAIN Sunan Ampel Surabaya, *Petunjuk Teknis Penulisan Skripsi*, (Surabaya: Fakultas Syariah IAIN Sunan Ampel, 2014), 9.

²⁰ M. Aji Nugroho, “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar” (Skripsi—Universitas Hasanuddin, Makassar, 2012).

seleksi terhadap kinerja karyawan serta faktor dari metode manakah yang paling dominan terhadap kinerja karyawan di PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar sedangkan penelitian yang saya lakukan adalah mencari tahu bagaimana sistem rekrutmen dan seleksi serta penempatan posisi kerja yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya pada calon karyawan baru.

Kedua, penelitian yang berjudul “*Proses Rekrutmen Calon Anggota DPRD Provinsi Banten Periode 2009-2014 (Studi Kasus Partai Keadilan Sejahtera & Partai Demokrat)*”, yang dilakukan oleh Ihyauddin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses rekrutmen calon anggota DPRD provinsi Banten periode 2009-2014 (Studi kasus Partai Keadilan Sejahtera (PKS) dan Partai Demokrat). Hasil dari penelitian ini adalah terdapat perbedaan dalam proses rekrutmen calon anggota DPRD yang dilakukan PKS dan Partai Demokrat, tetapi secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang signifikan dari tipe-tipe rekrutmen politik yang digunakan di kedua partai tersebut, namun terlihat pada tahap prosedural dan realita proses yang terjadi di lapangan bahwa PKS dan Partai Demokrat cenderung menggunakan tipe partisan, tipe *immediate survival*, dan tipe *civil service reform*. Ketiga tipe ini dominan digunakan dalam proses rekrutmen calon anggota DPRD.²¹

Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian tersebut hanya memfokuskan pada satu variabel saja

²¹ Ihyauddin, “Proses Rekrutmen Calon Anggota DPRD Provinsi Banten Periode 2009-2014 (Studi Kasus Partai Keadilan Sejahtera dan Partai Demokrat)” (Skripsi—Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang, 2012).

yakni hanya ingin mengetahui bagaimana sistem rekrutmen dalam partai politik sedangkan penelitian yang saya lakukan meneliti tiga variabel yakni sistem rekrutmen, sistem seleksi dan sistem penempatan posisi kerja yang dilakukan di PT. Bank BNI Syariah Dharmawangsa Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya.

G. Definisi Operasional

Penelitian ini berjudul “*Analisis Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Posisi Kerja Sumber Daya Manusia di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya*”. Beberapa istilah yang perlu mendapatkan penjelasan dari judul tersebut adalah:

1. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses penerimaan karyawan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dengan tujuan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.²² Rekrutmen adalah proses menjaring dan mencari *personal-personal* yang dapat diharapkan mengisi kekosongan posisi jabatan dalam suatu perusahaan.²³ Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang kosong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya

²² Hernowo Widiatmiko, HRD Manager, *Wawancara*, Surabaya, 09 Juni 2014.

²³ Novi Wijayanti, General Affairs Assistant, *Wawancara*, Surabaya, 13 Mei 2014.

manusia.²⁴ Aktivitas rekrutmen berawal saat calon mulai dicari dan berakhir saat lamaran mereka diterima. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan-karyawan baru.²⁵ Sondang F. Siagian menjelaskan lebih lanjut bahwa jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya adalah sekelompok orang yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai karyawan dalam organisasi yang memerlukan.²⁶

2. Seleksi

Seleksi adalah proses pemilihan calon-calon karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan tujuan mendapatkan karyawan yang siap pakai dan professional.²⁷ Seleksi adalah proses lanjutan dari rekrutmen untuk menyeleksi calon karyawan sesuai kriteria dengan posisi jabatan yang dilowongkan sehingga akan didapatkan karyawan yang tepat untuk mengisi kekosongan tersebut.²⁸ Seleksi didefinisikan sebagai proses memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan

²⁴ Achmad Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas : Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), 144.

²⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 158.

²⁶ Sondang F. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 102.

²⁷ Hernowo Widiatmiko, HRD Manager, *Wawancara*, Surabaya, 09 Juni 2014.

²⁸ Novi Wijayanti, General Affairs Assistant, *Wawancara*, Surabaya, 13 Mei 2014.

diakhiri dengan keputusan penerimaan. Seleksi sumber daya manusia itu penting karena beberapa sebab, yaitu:

- a. Kinerja para manager akan senantiasa tergantung sebagian para kinerja bawahan-bawahannya. Karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif, dan akan berpengaruh mengurangi kinerja managernya. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal tersebut adalah saat sebelum orang-orang tersebut masuk dalam organisasi, bukan setelahnya.
- b. Penyaringan harus berjalan efektif karena biaya yang dikeluarkan untuk proses rekrutmen adalah besar, sehingga harus dapat dipastikan bahwa orang yang terpilih untuk menduduki suatu jabatan adalah yang tepat dan sesuai. Biaya tersebut meliputi biaya wawancara, pengecekan referensi, dan perjalanan/relokasi.

Selain itu, kegiatan seleksi itu juga mempunyai arti yang sangat strategis bagi perusahaan. Apabila dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi positif dan baik. Oleh karena itu, perusahaan dapat menyusun sistem seleksi yang baik bagi para pelamar sehingga masing-masing akan mendapatkan kepuasan.²⁹

²⁹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, Cet. I, 2009), 157-159.

3. Penempatan Posisi Kerja

Penempatan posisi kerja adalah suatu proses dalam menempatkan posisi kerja karyawan yang lolos proses rekrutmen dan seleksi di dalam suatu perusahaan dengan penilaian dan pertimbangan berdasarkan kemampuan karyawan baru dengan tujuan mengoptimalkan potensi dari karyawan baru.³⁰ Penempatan posisi kerja adalah proses terakhir dari serangkaian sistem alur penerimaan calon karyawan baru dengan menempatkan karyawan baru sesuai dengan keahlian yang dimilikinya dengan harapan dapat memaksimalkan produktivitas suatu perusahaan.³¹ Sondang F. Siagian menulis banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi, berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer, bahkan demosi sekalipun.³² Kebutuhan penempatan staf dipenuhi melalui dua cara,

³⁰ Hernowo Widiatmiko, HRD Manager, *Wawancara*, Surabaya, 09 Juni 2014.

³¹ Novi Wijayanti, General Affairs Assistant, *Wawancara*, Surabaya, 13 Mei 2014.

³² *Ibid.*, 216-217.

yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan dan penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam. Sering terjadi penugasan kembali karyawan yang ada untuk menempati posisi barunya tanpa melalui program orientasi.³³ Perusahaan menginformasikan para karyawan adanya kualifikasi dan pembukaan kesempatan kerja yang belum terisi. Pengumuman penempatan kerja mengundang karyawan yang berkualifikasi untuk melamar. Informasi tersebut bisa juga diumumkan melalui papan pengumuman, bulletin, surat kabar, atau e-mail. Peluang kerja ini merupakan hasil analisis pekerjaan dan beban yang ada dalam perusahaan. Kemudian melalui nominasi diri atau rekomendasi dari penyelia, karyawan yang berminat dalam program ini segera melapor ke departemen SDM dan melamarnya. Maksud dari program ini adalah mendorong para karyawan untuk mencari promosi dan pengalihan kerja yang membantu departemen SDM mengisi posisi dari dalam dan memenuhi tujuan personal karyawan. Tetapi tidak semua lowongan terbuka untuk karyawan lama melainkan untuk ditempati oleh calon-calon karyawan melalui proses rekrutmen. Di samping posisi tempat jabatan, manajemen senior dan staf puncak mungkin diisi oleh mereka yang sangat berprestasi/berjasa atau rekrutmen dari luar.³⁴

H. Metode Penelitian

³³ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. I, 2002), 170.

³⁴ *Ibid.*, 175.

1. Subjek dan Lokasi Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya yang berlokasi di Jl. Dharmawangsa Nomer 115-A Surabaya. Alasan mengapa peneliti memilih PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya sebagai subjek penelitian yakni dikarenakan peneliti pernah terjun langsung di lapangan selama 30 hari dalam rangka Praktek Kerja Lapangan (PKL) Program Studi Ekonomi Syariah. Pimpinan serta karyawan yang ramah dan terbuka membuat peneliti merasa optimis untuk mendapatkan data penelitian yang dibutuhkan. Kemudahan dalam permohonan data dan dukungan penuh dari pihak PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya sangat diharapkan oleh peneliti.

2. Data yang Dikumpulkan

- a. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data tentang sistem (rekrutmen dan seleksi serta penempatan posisi kerja), tujuan (rekrutmen dan seleksi serta penempatan posisi kerja), Metode apa saja yang digunakan dalam proses (rekrutmen dan seleksi serta penempatan posisi kerja), hal-hal yang perlu dipersiapkan sebelum mengadakan rekrutmen, kendala-kendala dalam melaksanakan (rekrutmen dan seleksi serta penempatan posisi kerja), dll yang terdapat pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya.

- b. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data tentang rekrutmen dan seleksi serta penempatan posisi kerja dari buku, artikel, dan skripsi terdahulu.

3. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sebelumnya dan begitu seterusnya.³⁵

b. Sumber Data Sekunder

Sumber sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data tersebut akan diperoleh

³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, Cet.XVII, 2012), 85-86.

secara tidak langsung melalui artikel, seminar, dan studi kepustakaan terkait dengan judul yang diangkat meliputi:

- 1) Achmad Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi.*
- 2) Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalialia.*
- 3) Ismail, *Perbankan Syariah.*
- 4) Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*
- 5) Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management.*
- 6) Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.*
- 7) Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*
- 8) Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.*
- 9) Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*
- 10) Dll.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Setelah fokus penelitian jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrument penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi adalah aktifitas yang dilakukan makhluk cerdas, terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.³⁶ Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.³⁷ Pada penelitian ini observasi dilakukan dengan partisipasi pasif melalui mengamati kinerja karyawan pada setiap divisi.

b. Wawancara

³⁶ Wikipedia, "Pengamatan" dalam id.m.wikipedia.org/wiki/Pengamatan (28 September 2013).

³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, Cet. XVII, 2012), 145.

Wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara.³⁸ Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan dan HRD Manajer PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode *interview* dan juga kuesioner (angket) adalah sebagai berikut :

- a. Bahwa subjek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- b. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

³⁸ Wikipedia, "Wawancara" dalam [Id.m.wikipedia.org/wiki/Wawancara](http://id.m.wikipedia.org/wiki/Wawancara) (28 September 2013).

c. Bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.³⁹

c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan dan kebijakan. Penggalan data ini dengan cara menelaah dokumen-dokumen terkait dengan masalah yang diteliti. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.⁴⁰

Dari serangkaian instrumen pengumpulan data di atas akan dilakukan guna mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Dari observasi hingga wawancara akan dilakukan guna memperoleh data yang akurat serta dokumen-dokumen terkait hal yang diteliti akan membuat data penelitian menjadi lengkap dan dapat dipercaya. Berikut adalah data yang akan diperoleh yaitu :

a. Persiapan-persiapan apa saja yang dilakukan perusahaan sebelum membuka lowongan pekerjaan?

³⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, Cet. XVII, 2012), 138.

⁴⁰ *Ibid.*, 240.

- b. Metode rekrutmen perusahaan biasanya dilakukan secara internal atau eksternal?
- c. Persyaratan dan kualifikasi apa saja yang dicari oleh perusahaan dari calon karyawannya?
- d. Metode perusahaan seperti apakah yang akan digunakan dalam menyeleksi calon karyawan (tes, wawancara dll)?
- e. Metode perusahaan dalam menempatkan karyawan baru didalam perusahaan dinilai dari segi apa saja?
- f. Dan kendala apa saja yang dihadapi selama proses rekrutmen, seleksi serta penempatan posisi kerja?

5. Teknik Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini dikelola menggunakan penelitian analisis deskriptif. Jenis penelitian ini, dalam deskripsinya juga mengandung uraian-uraian, tetapi fokusnya terletak pada analisis hubungan antara variabel. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik pengolahan data sebagai berikut:

- a. *Editing*, yaitu pemeriksaan kembali dari semua data yang diperoleh terutama dari segi kelengkapannya, kejelasan makna, keselarasan antara data yang ada dan relevansi dengan penelitian.⁴¹ Dalam hal ini penulis

⁴¹ Ibid., 243.

akan mengambil data yang akan dianalisis dengan fokus pada rumusan masalah saja.

- b. *Organizing*, yaitu menyusun kembali data yang telah didapat dalam penelitian yang diperlukan dalam kerangka paparan yang sudah direncanakan dengan rumusan masalah secara sistematis. Penulis melakukan pengelompokan data yang dibutuhkan untuk dianalisis dan menyusun data tersebut dengan sistematis untuk memudahkan penulis dalam menganalisa data.
- c. Analisis, yaitu dengan menganalisis data yang telah diperoleh dari penelitian untuk memperoleh kesimpulan mengenai kebenaran fakta yang ditemukan, yang akhirnya merupakan sebuah jawaban dari rumusan masalah.⁴²

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini kutipan Nasution dalam menyatakan “Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang “grounded”. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Dalam kenyataannya,

⁴² Ibid., 245-246.

analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data dari pada setelah selesai pengumpulan data.⁴³ Setelah peneliti mendapatkan data yang diperlukan maka data akan diolah dan dianalisis dengan pola pemikiran induktif yang berarti pola pikir yang berpijak pada fakta-fakta yang bersifat khusus kemudian diteliti, dianalisis, dan disimpulkan sehingga pemecahan persoalan atau solusi tersebut dapat berlaku secara umum. Fakta-fakta yang dikumpulkan adalah tentang realitas sistematika perekrutan sumber daya manusia, seleksi hingga pelaksanaan penempatan posisi kerja. Peneliti mulai memberikan pemecahan persoalan yang bersifat umum, melalui penentuan rumusan masalah sementara dari observasi awal yang telah dilakukan. Dalam hal ini penelitian dilakukan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya sehingga ditemukan pemahaman terhadap pemecahan persoalan dari rumusan masalah yang telah ditentukan.⁴⁴

J. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan memuat uraian dalam bentuk essay yang menggambarkan tentang alur arah proposal skripsi. Untuk mengetahui gambaran yang jelas dalam proposal ini, penulis membuat sistematika penulisannya dengan menggolongkan beberapa bab satu dengan bab lainnya yang saling berhubungan dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Adapun

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Karina Mustikasari, "Peranan Kegiatan Spiritual dalam Pencapaian Prestasi Karyawan (Studi Kasus pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya)" (Skripsi—IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2014).

susunannya sebagai berikut :

Bab pertama adalah pendahuluan. Dalam bab ini terdiri dari latar belakang, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, kajian pustaka, kegunaan penelitian, definisi operasional, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua adalah konsep tentang rekrutmen, seleksi dan penempatan posisi kerja. Dalam bab ini disampaikan tentang pengertian, landasan hukum, kelebihan dan kekurangan dari rekrutmen, seleksi dan penempatan posisi kerja dari berbagai aspek.

Bab ketiga adalah gambaran umum perusahaan dimulai dari sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasinya serta data tentang sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan posisi kerja.

Bab keempat adalah analisis hasil penelitian tentang sistem rekrutmen, sistem seleksi dan sistem penempatan posisi kerja yang mengacu pada rumusan masalah melalui data yang diperoleh selama penelitian di lapangan baik dari sumber primer maupun sekunder.

Bab

kelima merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, khususnya mengetahui sistem rekrutmen dan seleksi serta penempatan posisi kerja di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya.