

## **BAB IV**

### **ANALISIS PELAKSANAAN SISTEM REKRUTMEN DAN SELEKSI SERTA PENEMPATAN POSISI KERJA**

#### **A. Analisis Tentang Sistem Rekrutmen di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya**

Karyawan merupakan aset yang paling berperan dalam suatu perusahaan atau disebut juga ujung tombak dari suatu perusahaan dimana tanpa karyawan perusahaan tidak akan bisa menjalankan visi dan misinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Di sini PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya benar-benar sadar akan pentingnya peranan karyawan dalam suatu perusahaan, maka dari itu PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya tidak pernah bermain-main dalam hal perekrutan karyawannya, termasuk dalam hal pemilihan yang sangat selektif pada sumber daya manusianya. Penekanan pada pemilihan yang selektif yang dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah Dharmawangsa Surabaya ini bersifat mutlak tentunya hal ini akan sangat menguntungkan perusahaan apabila benar-benar mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas guna menunjang keberhasilan suatu perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pandangan yang diungkapkan oleh Edy Sutrisno, proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat. Artinya, organisasi tersebut tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti baik kualitas maupun kuantitasnya. Apabila tidak terjadi kesesuaian yang diharapkan oleh organisasi tersebut dapat dikatakan kemungkinan aktifitas kerja kurang efektif dan efisien, maka organisasi tersebut akan mengalami kegagalan. Agar dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, dibutuhkan suatu metode rekrutmen yang dapat digunakan dalam proses penarikan dengan dilandasi suatu perencanaan yang benar-benar matang.<sup>1</sup>

Penerapan strategi dalam perekrutan pun menjadi faktor penting dalam mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya menerapkan strategi rekrutmen hanya dengan menggunakan metode rekrutmen eksternal yakni mencari dan menarik sumber dari luar organisasi. Hal ini dilakukan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa dengan alasan selalu kekurangan tenaga kerja jika mengambil dari sumber internal maka dari itu metode rekrutmen eksternal menjadi satu-satunya pilihan dalam merekrut sejumlah karyawan baru dengan kualifikasi dan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Metode yang

---

<sup>1</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 45-46.

selalu didahulukan yaitu mencari sumber-sumber yang paling dekat dengan karyawan di dalam perusahaan, seperti teman dan keluarga dari para karyawan. Tujuannya adalah metode ini hemat biaya dan tenaga dikarenakan hanya dengan memberikan informasi kepada karyawan bahwa perusahaan sedang membutuhkan karyawan baru dan karyawan menyampaikan pesan perusahaan kepada teman dan keluarganya yang mungkin ada yang sedang membutuhkan pekerjaan dan metode ini dilakukan hanya 10 persen disetiap pengadaan rekrutmen karena tak jarang-jarang kualifikasi kurang memenuhi syarat walaupun didapati dari referensi keluarga karyawan. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sjafrri Mangkuprawira, Ia mengatakan bahwa keuntungan dari metode ini adalah biaya untuk mencari calon dapat ditekan, waktu pencarian bisa dipercepat dan karyawan yang merekomendasikan calon diharapkan dapat memberikan “garansi” tentang karakter dan mungkin kompetensi dari calon.<sup>2</sup>

Kemudian membuka kembali lamaran-lamaran yang pernah masuk dalam perusahaan. Di setiap perusahaan pasti ada lamaran-lamaran yang masuk walaupun dalam kondisi perusahaan tidak sedang mengumumkan bahwa tidak sedang mengadakan rekrutmen terbuka. Hal ini juga tentu dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya dengan tujuan hemat biaya dan tenaga dan metode ini yang paling besar prosentasenya dilakukan sebesar 50 persen dikarenakan banyak mendapati pelamar-pelamar

---

<sup>2</sup> Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002), 46.

yang lolos seleksi administrasi.

Hal ini diungkapkan langsung oleh Bapak Hernowo Widiatmiko selaku HRD Manajer PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya yang mengatakan “Tentunya surat-surat lamaran yang pernah masuk sini tidak kami buang karena sangat penting apabila nantinya di masa mendatang akan ada pengadaan rekrutmen, kami hanya tinggal membuka kembali surat-surat tersebut, namun, hanya yang sesuai dengan persyaratan perusahaan”.<sup>3</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sjafrri Mangkuprawira. Ia mengatakan hampir setiap saat perusahaan selalu menerima lamaran dari orang muda yang mencari pekerjaan. Biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Setiap direktur dan manajer SDM biasanya memiliki kebiasaan untuk menyimpan lamaran yang diterima tersebut untuk paling lama dua belas bulan. Tujuannya adalah apabila selama masa itu harus dilaksanakan rekrutmen, maka sebelum mencari calon ke sana kemari tidak ada salahnya untuk mencari dalam bank data pelamar.<sup>4</sup>

Cara ketiga yakni dengan memasang papan iklan pengumuman di lobi. Hal ini dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya dengan masih menyatakan bahwa cara ini juga hemat biaya dan energi. Dengan hanya memasang papan pengumuman di lobi bahwa perusahaan sedang membutuhkan

---

<sup>3</sup> Hernowo Widiatmiko, HRD Manajer, *Wawancara*, Surabaya, 09 Juni 2014.

<sup>4</sup> Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002), 46.

karyawan baru dengan sendirinya orang-orang yang melihat papan ini pasti akan segera mendaftar dan metode ini dilakukan sebesar 20 persen. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sjafri Mangkuprawira bahwa iklan lowongan kerja mempunyai peran dan tujuan yang penting dalam usaha menarik dan memperoleh pelamar untuk pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari iklan lowongan kerja adalah memberitahukan bahwa di suatu perusahaan ada lowongan kerja dan mengundang mereka yang merasa berminat dan memenuhi syarat yang ditetapkan untuk melamar atau menawarkan diri untuk mengisinya. Karena itu, iklan lowongan kerja mengandung unsur undangan, bukan hanya sekedar pemberitahuan.<sup>5</sup>

Metode keempat yakni dengan menyebarkan pengumuman melalui media. Media yang dimaksud yakni media cetak dan media internet. PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya melakukan upaya ini tentu dengan tujuan lebih memaksimalkan penyebaran informasi ke seluruh penjuru kota karena PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya ingin mendapatkan pelamar dalam jumlah besar sehingga peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang benar-benar siap kerja sangat besar dan metode ini dilakukan dengan prosentase 20 persen. Hal ini juga diungkapkan oleh Sjafri Mangkuprawira bahwa pemilihan media sangat ditentukan oleh pembaca yang merupakan target dari iklan ini. Oleh karena itu, jangan sampai iklan untuk eksekutif dimuat di koran yang dibaca oleh kalangan bawah atau iklan khusus

---

<sup>5</sup> Ibid., 47.

SLTA dimuat di media khusus para eksekutif.<sup>6</sup> Teori yang diungkapkan oleh Sjafrri Mangkuprawira memfokuskan terhadap target/sasaran dari metode pemilihan media. PT. Bank

BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya juga menjalin kerjasama dengan perusahaan penyalur tenaga kerja/pencari tenaga kerja, yakni PT. Pesona Bina Makmur yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penyalur tenaga kerja. Hal ini sangat penting bagi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa ketika hanya mempunyai waktu yang singkat dalam mencari karyawan tambahan maka yang dibutuhkan adalah menjalin kerjasama dengan PT. Pesona Bina Makmur dengan dasar kebutuhan pembantu tenaga kerja dengan begitu waktu singkat tidak akan menjadi perkara bagi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya dalam mencari karyawan baru. Tenaga-tenaga kerja yang diambil dari PT. Pesona Bina Makmur dipekerjakan sebagai *cleaning service, Office Boy (OB), driver/Sopir, kesekretariatan, staff operasional dan satpam*. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sjafrri Mangkuprawira. Ia mengungkapkan bahwa cara ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi di wilayah-wilayah industri baru terutama yang berada di luar Pulau Jawa. Tentu ada biaya untuk jasa yang mereka berikan yang biasanya ditetapkan per tenaga kerja. Untuk rekrutmen tenaga kerja pada kelompok ini, pengguna jasa penyalur tenaga kerja dinilai sangat membantu menghemat waktu

---

<sup>6</sup> Ibid.

dan juga biaya.<sup>7</sup> Selain menjalin kerjasama dengan perusahaan penyalur tenaga kerja PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya juga menjalin kerjasama dengan Tim EXPERD sebagai konsultan dalam hal pengurusan seleksi tes-tes. Hal ini dilakukan karena PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya ingin menjaga kerahasiaan tes-tes seleksi dari pihak dalam maupun pihak luar.

PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya juga menjalin kerjasama dengan PT. Pos Indonesia namun hanya dalam hal pencantuman alamat pengiriman lamaran atau disebut juga dengan PO. BOX, acap kali banyak pelamar hingga ratusan dalam sehari yang memasuki gedung dan memberikan Curriculum Vitae (CV) satu satu kepada pegawai *teller* di lobby karena tentunya perusahaan tidak ingin menerima berkas lamaran dari para pelamar yang berangsur-angsur selama beberapa jam dalam satu hari karena hal itu dapat menghambat kerja perusahaan maka dari itu hal ini dilakukan oleh PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya dengan tujuan agar lebih mempermudah kerja perusahaan dengan hanya mengambil semua berkas lamaran bersamaan pada waktu tertentu yang diinginkan oleh perusahaan.

PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya hingga saat ini belum pernah mengikuti Job Fair dikarenakan waktu yang terkadang tidak tepat dikala diadakan Job Fair di Jawa Timur PT. Bank BNI

---

<sup>7</sup> Ibid. 51

Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya belum membutuhkan tambahan karyawan. Hubungan dengan Depnaker pun juga hanya sebatas mitra dalam hal pelaporan tenaga kerja dan bukan pemenuhan tenaga kerja. PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya juga melakukan *open recruitment in campus* namun hanya di Universitas Negeri Airlangga dikarenakan memiliki hubungan kerjasama terkait dengan KCP (Kantor Cabang Pembantu) di kampus Unair Surabaya namun hal ini bukan termasuk metode rekrutmen eksternal dari perusahaan.<sup>8</sup> Dari serangkaian metode-metode rekrutmen diatas telah mengikuti Sistem Operasional Perusahaan (SOP) dalam Buku Pedoman Perusahaan Kepegawaian.

#### **B. Analisis Tentang Sistem Seleksi dan Penempatan Posisi Kerja di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya**

Setiap perusahaan pastilah membutuhkan karyawan dengan etos kerja yang tinggi, bermoral serta professional untuk mewujudkan suatu tujuan perusahaan melalui visi dan misinya. Tentunya hal ini tidak mudah dikarenakan banyak faktor yang dapat ditemukan dari setiap calon yang ada. Namun dengan strategi yang tepat perusahaan meyakini bahwa pasti akan mendapatkan calon-calon karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Salah satunya adalah PT. BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya yang senantiasa tiada henti melakukan segala upaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang

---

<sup>8</sup> Hernowo Widiatmiko, HRD Manager, *Wawancara*, Surabaya, 07 Juli 2014.

berkualitas dan professional. Serangkaian proses seleksi diadakan oleh PT. BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya guna mendapatkan sumber daya manusia yang diinginkan. Metode seleksi yang digunakan PT. BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya yakni metode sistem gugur atau disebut juga sebagai *successive hurdles* dan sudah terbukti bahwa dengan metode seperti ini PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya mendapatkan karyawan-karyawan terbaiknya sehingga pernah mendapatkan penghargaan bank dengan pelayanan terbaik oleh Markplus pada tahun 2012 dan metode ini sudah dinilai efektif menurut Bapak Hernowo Widiatmiko selaku *HRD Manager*. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Susilo Martoyo. Ia mengungkapkan metode *successive hurdles* artinya untuk berhasilnya suatu pelamar sampai diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, pengecekan latar belakang dan pemeriksaan medis. Segala macam tes atau pemeriksaan tersebut itulah yang disebut “*hurdles*” dan harus lulus dengan baik satu persatu atau secara berurutan “*successive*”.<sup>9</sup>

Hingga saat ini, PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya telah menerima 14 karyawan tetap yang terdiri dari angkatan tahun 2011 dan tahun 2012 dengan rincian pada tahun 2011 menerima pelamar sejumlah 228 orang dari 2000 sekian pelamar dan total jumlah yang diterima

---

<sup>9</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, Cet. I, 2000), 49.

hanya 8 orang yang memenuhi syarat dan lolos proses seleksi sedangkan pada tahun 2012, PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya menerima kurang lebih 200 pelamar dari 2000 sekian pelamar dan yang lolos seleksi hanya didapati sejumlah 7 orang.<sup>10</sup> Namun terkadang PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya juga mendapati karyawannya dari anak magang yang pernah magang pada masa tugas mahasiswa dari setiap universitas di Surabaya dan Malang namun hal ini tidak termasuk dari metode rekrutmen dari perusahaan karena hal ini bersifat *conditional*, apabila manajemen personalia melihat adanya potensi dari anak magang maka mereka akan menawarkan kontrak kerja namun bukan sebagai pegawai tetap melainkan sebagai pegawai tidak tetap tetapi tanpa dipungkiri jika suatu hari di masa depan perusahaan membutuhkan tambahan karyawan maka anak magang yang dikontrak bukan sebagai pegawai tetap bisa menjadi pegawai tetap.

Tahap seleksi PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya yang harus dilewati satu persatu yakni dimulai dari seleksi administrasi, wawancara awal, tes bahasa inggris, tes psikologi, wawancara psikologi, tes kesehatan, wawancara akhir yang dilakukan oleh unsur pimpinan dan hasil seleksi. Namun pada tahap tes bahasa inggris, tes psikologi, wawancara psikologi dan tes kesehatan tidak dilakukan oleh PT.

---

<sup>10</sup> Hernowo Widiatmiko, HRD Manager, *Wawancara*, Surabaya, 07 Juli 2014.

Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa melainkan partner kerjasama yakni Tim EXPERD dan Pramita Lab. Pada tahap-tahap seleksi diatas juga diungkapkan oleh Sjafrri Mangkuprawira namun tidak keseluruhan dikarenakan hal seperti ini bersifat fleksibel dan umum. Berikut ini kutipan dari Bapak Hernowo Widiatmiko tentang sifat dari tahap seleksi “Sebenarnya tahap seleksi seperti ini bersifat fleksibel dan tidak permanen karena mengikuti zaman. Saya kira perusahaan lain pun juga hampir sama dalam menerapkan metode seleksinya dan tahap-tahap seleksi ini bersifat umum”.<sup>11</sup>

Setelah

pelamar dinyatakan lolos dari proses seleksi maka pelamar hanya tinggal menunggu keputusan bagian personalia mengenai dimana dia harus menduduki suatu posisi/jabatan. Namun metode ini memiliki beberapa kelemahan diungkapkan oleh Sjafrri Mangkuprawira, yakni walaupun sebagian besar dari mereka dapat disebut professional, ada juga menggunakan tenaga-tenaga junior tetapi kurang mempunyai pengalaman praktik di industri. Kadang-kadang mereka terlalu bernafsu “menjual” calon mereka dan tidak memperhatikan apakah calon tersebut akhirnya akan mampu beradaptasi dengan budaya perusahaan yang akan dimasukinya.<sup>12</sup> Tetapi dalam hal ini keputusan tetap pada bagian personalia mengenai setuju/tidaknya dengan yang direkomendasikan oleh konsultan (Tim EXPERD). Metode ini pun

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002), 52.

diakui cukup memuaskan oleh Bapak Hernowo Widiatmiko dengan mengatakan “Metode ini dirasakan cukup berhasil karena karyawan-karyawan disini yang ditempatkan berdasarkan rekomendasi dari Tim EXPERD banyak mendapati grade A disetiap evaluasi kinerja karyawan”.<sup>13</sup>

Rekomendasi yang direkomendasikan oleh Tim EXPERD dinilai berdasarkan dari segi kemampuan karyawan (*skill*) lihat pada Tabel 1.2, pada prakteknya apabila perusahaan membutuhkan karyawan pada posisi *marketing* maka dilihat dari hasil wawancara psikologi para pelamar dengan hasil mana yang berkompeten dibidang *marketing* maka orang tersebut yang akan ditempatkan di posisi *marketing*. Dan opini penulis melihat dari praktek dan hasilnya dirasa cukup efektif untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

---

<sup>13</sup> Hernowo Widiatmiko, HRD Manajer, *Wawancara*, Surabaya, 07 Juli 2014.