

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum**

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga merupakan lembaga keuangan yang berlandaskan syari'at Islam, didirikan berawal dari usulan Majelis Ekonomi Pimpinan Muhammadiyah Wilayah Yogyakarta yang selama itu Muhammadiyah masih menganggap bahwa lembaga keuangan atau disebut Bank dengan sistem bunga masih dihukumi "Musytabihat" (perkara yang masih meragukan, karena tidak jelasnya antara halal dan haram). Dalam hal ini yang dimaksud adalah lembaga keuangan atau Bank milik Pemerintah sementara Bank swasta dihukumi riba atau haram. Alasan tersebut merupakan titik tolak mulai dirintis berdirinya lembaga keuangan syari'ah di Yogyakarta. Maka terbentuklah tim pendiri yang beranggotakan 42 orang yang merupakan aktivis Muhammadiyah, kemudian berniat untuk mewujudkan apa yang menjadi cita-cita atau usulan tersebut.

Februari 1994 telah berdiri PT. Bank Perkreditan Rakyat Syari'ah Bangun Drajat Warga yang berkedudukan di Ngipik, Baturetno, Banguntapan, Bantul dan diresmikan oleh Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah waktu itu Bapak KH. Akhmad Azhar Basyir, MA. PT. BPR Syari'ah BDW didirikan berdasarkan Akte Notaris Muhammad Agus Hanafi, SH sesuai No.33 tanggal 24 Februari 1993, dengan akte perubahan

No. 18 tanggal 15 Mei 1993 dari Notaris yang sama, serta disahkan dengan SK Menteri Kehakiman No. C2-4457.HT.01.01.1993 tanggal 10 juni 1993.

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga berdiri sejak Febuari tahun 1994 hingga sekarang telah berusia 24 tahun. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga saat ini memiliki 53 anggota karyawan yang terbagi dalam 5 kantor yaitu 1 kantor pusat, 1 kantor cabang, dan 3 kantor kas. Usia lembaga yang sudah tidak lagi muda itu akan menambah kantor kas lagi di beberapa kecamatan guna mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Adapun visi, misi, dan budaya kerja pada BPRS BDW sebagai berikut:

Visi :

“Menjadikan BPR Syari’ah Bangun Drajat Warga sebagai Lembaga Keuangan Syari’ah yang unggul dan terpercaya”

Misi :

1. Mengembangkan dan mensosialisasikan pola, sistem dan konsep perbankan syari’ah.
2. Memajukan BPRS BDW dengan prinsip bagi hasil yang saling menguntungkan antara nasabah dan BPRS BDW dalam kerangka amar ma’ruf nahi munkar.
3. Mendapatkan profit sesuai dengan target yang ditetapkan.

4. Memberikan kesejahteraan kepada pengguna jasa, pemilik, pengurus dan pengelola BPRS BDW dengan layak. (<http://www.bprs-bdw.co.id/>)

Budaya Kerja :

1. Mengutamakan pelayanan kepada nasabah dengan sopan, ramah, simpatik dan memuaskan baik kepada nasabah penabung maupun nasabah pembiayaan.
2. Pelayanan memuaskan dengan proses analisa maksimal 1 minggu.
3. Bekerja dengan jujur, teliti, serius, bersemangat serta cepat dalam membuat analisa dan proses.
4. Menciptakan suasana Ukhuwah Islamiyah dilingkungan perusahaan.
5. Taat pada peraturan dan pimpinan tanpa mengurangi kreatifitas yang positif.
6. Kompak dan saling menghormati dalam kerja tim yang utuh (<http://www.bprs-bdw.co.id/>).

Selanjutnya, produk yang dimiliki Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga diantaranya adalah(<http://www.bprs-bdw.co.id/>):

#### 1. Produk Pendanaan

a. Tabungan Wadiah merupakan simpanan pihak ketiga pada bank (Perorangan atau Badan Hukum) yang penarikannya dapat dilakukan setiap waktu.

##### 1) Tabungan iB ONH BDW

Setiap muslim bercita-cita menunaikan ibadah setidaknya sekali seumur hidup iB ONH BDW merupakan produk tabungan yang dikhususkan untuk memenuhi Ongkos Naik Haji (ONH) yang dikelola secara aman dan bersih sesuai syariah. Dari produk tabungan iB ONH BDW nasabah memperoleh keuntungan berupa :

- i. Bonus berdasarkan pendapatan Bank (tidak dijanjikan).
- ii. Tidak dikenakan biaya administrasi

##### 2) Tabungan iB IQWAM BDW

Merupakan tabungan yang direncanakan untuk kegiatan masa mendatang seperti idul adha, idul fitri, atau walimahan. Dari produk Tabungan iB IQWAM BDW, nasabah memperoleh keuntungan berupa :

i. Bonus berdasarkan pendapatan Bank (tidak di  
janjikan).

ii. Tidak di kenakan biaya administrasi

3) Tabungan iB Wadiah BDW

Merupakan simpanan pihak ketiga pada Bank  
(Perorangan atau Badan Hukum) yang penarikannya  
dapat dilakukan setiap waktu.

b. Tabungan Mudharabah merupakan simpanan dana nasabah  
pada bank yang bersifat investasi dan penarikannya dapat  
dilakukan setiap saat namun berdasarkan kesepakatan dan  
terhadap investasi tersebut bank di persyaratkan untuk  
memberikan bagi hasil sesuai nisbah yang disepakati  
dimuka.

1) Tabungan iB Usaha BDW

Tabungan investasi yang khusus untuk mendukung  
kegiatan usaha nasabah.

2) Tabungan iB Pendidikan BDW

Merupakan produk tabungan khusus putra-putri anda  
yang masih dibangku SD-SMA, persiapkan masa depan  
pendidikan putra-putri dengan produk ini.

3) Tabungan iB Ummah BDW

Merupakan tabungan perorangan dengan syarat yang  
mudah dan ringan untuk menumbuhkan budaya

menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

c. Produk Deposito

Deposito Mudharabah adalah simpanan berjangka dengan akad bagi hasil yang penarikannya dapat dilakukan sesuai dengan jangka waktu yang telah disepakati dan menggunakan akad sesuai syariah yaitu Mudharabah (Investasi). Jangka waktu deposito 1,3,6,12 Bulan.

2. Produk Pembiayaan:

a. Pembiayaan iB Jual Beli

BPRS Bangun Drajat Warga menawarkan kerjasama bagi mitra yang membutuhkan fasilitas untuk kepemilikan maupun pembelian, antara lain; kendaraan, barang elektronik, perumahan, tanah dan lain sebagainya baik secara perseorangan maupun secara kolektif dengan margin yang kompetitif dan pembiayaan ini dengan sistem jual-beli barang sebesar harga pokok barang ditambah margin/keuntungan yang telah disepakati bersama dengan jangka waktu tertentu yang selanjutnya di akad prinsip murabahah. Barang yang akan di jual belikan harus jelas harganya, legalitas, serta kondisi fisiknya.

b. Pembiayaan iB BDW Multi Jasa

BPRS Bangun Drajat Warga juga menawarkan kerjasama bagi mitra dalam bentuk multijasa dengan pembiayaan sistem sewa yang telah disepakati dengan pengembalian secara angsuran, antara lain; biaya sekolah, biaya rumah sakit dan lain-lain. Pembiayaan ini dengan sistem sewa sebesar biaya jasa ditambah ujarah/jasa yang telah disepakati dengan jangka waktu tertentu yang selanjutnya di akad kan prinsip ijarah multijasa. Tujuan multijasa harus jelas alokasinya serta tidak menyimpang dari kaidah syar'i

c. Pembiayaan iB BDW Modal Kerja

BPRS Bangun Drajat Warga juga menawarkan kerjasama bagi mitra yang membutuhkan penguatan modal untuk pengembangan usaha dengan fasilitas modal 100% sesuai kebutuhan nasabah dengan pembagian keuntungan sesuai dengan nisbah bagi hasil yang telah disepakati bersama yang selanjutnya di akad kan prinsip mudharabah. Usaha yang dijalankan tidak menyimpang kaidah syar'i

d. Pembiayaan iB BDW Modal Kerja Bersama

BPRS Bangun Drajat Warga juga menawarkan kerjasama bagi mitra yang membutuhkan penambahan modal untuk menjalankan usaha dengan fasilitas modal

sesuai kesepakatan bank dan para mitra dengan pembagian keuntungan sesuai dengan nisbah bagi hasil yang telah disepakati dan selanjutnya di akad kan dengan prinsip musyarakah. Usaha yang dijalankan tidak menyimpang kaidah syar'i.

## **B. Deskripsi Narasumber**

Sumber data yang didapat dalam penelitian ini adalah data primer melalui narasumber dengan melakukan wawancara. Narasumber tersebut merupakan karyawan pada BPRS BDW yang mewakili tiap bagian posisi kerja. Jumlah karyawan yang telah diwawancarai sebanyak 6 orang dari setiap perwakilan posisi, yaitu Umum dan Personalia, *teller*, CS, pembukuan, *marketing*, dan sistem teknologi informasi.

Wawancara pertama dilakukan dengan responden KABAG Umum Personalia dan bagian pembukuan pada hari Rabu tanggal 03 Januari 2018 pukul 13:51 WIB. Wawancara selanjutnya dilakukan pada hari Jum'at tanggal 12 Januari 2018 pukul 09:39 WIB dengan narasumber bagian *customer service* dan *marketing*. Wawancara terakhir dilakukan dengan 3 narasumber, yaitu KABAG Umum dan Personalia untuk menggali ulang informasi lebih dalam serta dengan karyawan bagian *teller* dan sistem teknologi informasi pada hari Senin tanggal 12 Februari 2018 pukul 11:38 WIB.

### **C. Pengaruh Latar Belakang Pendidikan terhadap Penempatan**

#### **Karyawan berbasis Kompetensi**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dengan kemampuan yang dimiliki merupakan nilai pribadi untuk membantu sebuah perusahaan. Tanpa adanya hal tersebut, perusahaan tidak akan berjalan dengan baik karena dalam suatu kelompok pasti dibutuhkan tenaga dan pikiran untuk mencapai keinginan bersama. Dalam hal membantu suatu perusahaan, akan dibutuhkan karyawan dengan kinerja tinggi contohnya pendidikan yang sesuai dengan dunia kerjanya saat ini. Pendidikan akhir merupakan hal penting dalam suatu perusahaan karena adanya pengetahuan yang dimiliki dapat menjadi modal untuk terjun ke dunia kerja.

Karyawan yang telah memiliki bekal pendidikan tentu saja sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Meskipun pada kenyataannya, pendidikan yang dibutuhkan hanya ilmu dasar tentang bidang pekerjaan yang diinginkan. Hal tersebut dikarenakan adanya teori yang dipelajari sangat berbeda dengan jika dipraktikkan secara langsung dalam bekerja di perusahaan. Pentingnya latar belakang pendidikan merupakan salah satu faktor dalam penempatan posisi kerja, seperti yang telah diterapkan oleh perusahaan BPRS BDW.

Dalam penelitian ini penulis telah melakukan wawancara dengan 6 karyawan BPRS BDW dari setiap bagian unit kerja yang diwawancarai

secara langsung dengan alat rekam sebagai bukti penelitian. Berikut mengenai rincian narasumber:

**Tabel 4.1**

**Data Latar Belakang Pendidikan oleh Narasumber**

<b>Pekerjaan</b>	<b>Jurusan</b>	<b>Universitas</b>	<b>Jenjang</b>
<b>Kepala Bagian Umum dan Personalia</b>	<b>Manajemen</b>	<b>UII</b>	<b>S1</b>
<b>Pembukuan</b>	<b>Akuntansi</b>	<b>UII</b>	<b>S1</b>
<b>Customer Service</b>	<b>Manajemen</b>	<b>UCY</b>	<b>S1</b>
<b>Marketing</b>	<b>EPI</b>	<b>UMY</b>	<b>S1</b>
<b>Teller</b>	<b>EPI</b>	<b>UMY</b>	<b>S1</b>
<b>Sistem Teknologi Informasi</b>	<b>IT</b>	<b>STIMIK A.YANI</b>	<b>S1</b>

Dari data narasumber tersebut dapat dilihat bahwa jika dari segi jenjang pendidikan, rata-rata karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki jenjang pendidikan S1 meskipun diantara itu terdapat karyawan yang memiliki jenjang pendidikan S2, D3, bahkan SMA. Saat ini BPRS BDW sudah tidak membuka lowongan pekerjaan untuk jenjang SMA, jadi karyawan yang berpendidikan akhir SMA tersebut merupakan karyawan pada masa awal perusahaan didirikan. Seperti yang telah di jelaskan KABAG Umum dan Personalia dalam wawancara bahwa:

“rata-rata S1, S2 masih proses, D3 ada beberapa, dan SMA juga ada beberapa. Terima lowongan SMA itu kalau sekarang sudah tidak bisa, itu karena dulu. BDW sudah berdiri selama 24 tahun, jadi yang SMA itu telah bekerja sejak 24 tahun yang lalu. Kalau sekarang, SMA masuknya di posisi *Office Boy* atau Satpam.”

Selanjutnya mengenai akreditasi kampus, di BPRS BDW tidak memberi penjelasan kriteria jika diharuskan berakreditasi A sebab belum tentu universitas dengan akreditasi A akan sesuai dengan kualitas

pengetahuan pelamar, maka diperlukan tahapan seleksi selanjutnya. Administrasi pelamar yang masuk akan ditampung seluruhnya dan akan melalui tahapan seleksi. Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa adanya karyawan yang tidak dari akreditasi kampus A tetapi dapat melalui tahapan tes dan lolos maka akreditasi dalam hal ini tidak berpengaruh pada lamaran kerja di BPRS BDW.

Berdasarkan tabel 4.1 beserta penjelasannya tersebut, karyawan pada BPRS BDW telah ditempatkan sesuai latar belakang pendidikan yang pernah ditempuh. Posisi kerja tersebut masing-masing memiliki ilmu dasar yang telah dimiliki karyawan berdasarkan latar belakang pendidikannya. Faktor latar belakang pendidikan yang telah ditempuh tidak menjadi batasan pelamar untuk memilih bidang pekerjaan di lembaga keuangan, contohnya bank karena adanya posisi kerja dimana seluruh latar belakang pendidikan dapat memberikan kontribusi kerja. Seperti yang dijelaskan oleh KABAG umum dan personalia bahwa :

“kita disini sebenarnya umum, misalnya seperti bagian *teller*, *CS*, *marketing* semua jurusan bisa masuk dan pekerjaan tersebut bisa dipelajari langsung sambil bekerja tetapi ada bagian tertentu yang harus dari bidangnya sendiri, contohnya akuntansi, IT, dan *legal* yang harus punya pengetahuan dasarnya. Kalau yang lain kan bisa dipelajari sambil bekerja.”

Posisi kerja yang bersifat umum seperti *teller*, *customer service*, dan *marketing* hanya dibutuhkan seseorang yang komunikatif dan mau belajar sambil bekerja, sehingga program studi yang telah di tempuh tidak menjadi faktor utama. Namum karyawan yang bekerja pada posisi tersebut, dalam memulai bekerja akan diberikan pelatihan oleh perusahaan. Pelatihan dalam

BPRS BDW meliputi pengetahuan umum tentang perbankan syariah dan dapat langsung di praktikkan dalam posisi kerja masing-masing. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Martha Laila pada PT BPR Nusamba Brondong Lamongan (2016:112) bahwa perusahaan tersebut mengantisipasi agar kinerja karyawan yang tidak sesuai latar belakang pendidikannya akan tetap bekerja maksimal dengan memberi pelatihan atau *training* untuk karyawan baru sehingga mereka mampu menyesuaikan terhadap pekerjaan barunya. Adanya pelatihan yang diberikan, diharapkan mampu menumbuhkan dan menyesuaikan kemampuan yang dimiliki terhadap pekerjaan yang dikerjakan. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Yosi Yolanda pada PT. BPR Unisritama (2017:803) bahwa “penempatan kerja yang sesuai dengan jabatan dan jenjang pendidikan sangat penting bagi seorang karyawan, karena mereka bisa menguasai suatu bidang tertentu dengan baik setelah mengetahuinya selama proses diperkuliahan atau sekolah”.

Pelatihan kerja pada karyawan baru memang diperlukan untuk menambah informasi mengenai pekerjaannya, tetapi adanya proses pelatihan tersebut dapat memperlambat kinerja karyawan. Pelatihan karyawan dapat dilakukan secara singkat jika perusahaan menerima calon karyawan yang sesuai latar belakang pendidikannya, sehingga proses pelatihan tidak dari awal karena telah mendapatkan karyawan yang berkompeten. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Syahyuni (2016:390) pada perusahaan jasa yang menyatakan bahwa “penggunaan standar

kompetensi sebagai alat seleksi dapat membantu perusahaan untuk memilih calon karyawan yang terbaik, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya pelatihan yang tidak perlu dengan mengembangkan karyawan yang dibutuhkan pada setiap fungsi jabatan kerja”.

Lain halnya dengan bidang pembukuan, sistem informatika dan *legal*, harus memiliki pengetahuan dasar untuk memulai bekerja karena seseorang yang tidak memiliki dasar dalam hal itu akan mengalami kesulitan. Seperti halnya yang dikatakan oleh karyawan bagian pembukuan, bahwa:

“untuk bagian pembukuan jika tidak memiliki pengetahuan dasar tentang akuntansi, lebih baik jangan mencoba melamar di pembukuan, karena akan sulit dalam bekerja.”

Posisi kerja pembukuan, IT, dan *legal* benar-benar diutamakan dari latar belakang pendidikan yang bersangkutan. Posisi kerja pembukuan diutamakan dari jurusan akuntansi sebab dalam bekerja tidak dapat dilakukan proses belajar dari awal yang akan mengakibatkan proses bekerja tidak maksimal. Begitu pula dengan posisi kerja IT dibutuhkan seseorang dari lulusan informatika karena harus memiliki keterampilan mengenai perangkat lunak atau aplikasi pada sistem teknologi.

Dari hal tersebut, BPRS BDW telah menerapkan penempatan posisi kerja sesuai dengan latar belakang pendidikan. Pernyataan tersebut didukung oleh teori utama mengenai karakteristik pekerjaan yang mengatakan bahwa seseorang yang bekerja sesuai dengan pengetahuan

yang dimiliki maka seseorang tersebut akan merasa lebih mudah dalam bekerja, dibanding dengan seseorang yang bekerja tidak sesuai latar belakang pendidikannya sehingga harus bekerja sambil belajar.

Adapun seorang karyawan bagian sistem informatika mengatakan bahwa :

“tidak masalah jika seseorang tersebut tidak memiliki pengetahuan dasar dalam bidang sistem informasi jika bekerja di bagian IT, asalkan dia mempunyai keinginan untuk belajar dengan baik. Karena kalau seseorang itu mau belajar pasti dia bisa bekerja dengan hasil yang baik pula.”

Dari paparan yang telah disampaikan 3 narasumber bahwa latar belakang pendidikan semua program studi dapat melanjutkan karir dalam dunia perbankan, asalkan adanya keinginan seseorang tersebut untuk mau dan terus belajar sambil bekerja. Meskipun adanya bidang tertentu yang harus memiliki pengetahuan dasar karena diharapkan tidak mengalami kesulitan dalam bekerja. Teori yang dipelajari pun juga akan berbeda jika dibandingkan dengan langsung praktik saat bekerja. Pengetahuan dasar yang dimiliki pun tidak berhenti disitu karena adanya ilmu baru yang didapat dalam praktik di dunia kerja.

Terkait kesesuaian jurusan untuk bekerja di perbankan, 3 diantara 6 narasumber berpendapat bahwa fakultas ekonomi yang meliputi program studi akuntansi dan manajemen ialah yang paling cocok. Sebab lebih banyak peluang untuk mengisi posisi di lembaga keuangan, contohnya bagian marketing, akuntansi, administrasi, *teller*, *customer service*, hingga HRD.

Selanjutnya latar belakang pendidikan menjadi salah satu acuan yang digunakan untuk proses penempatan karyawan. Latar belakang pendidikan dalam penelitian ini meliputi jenjang pendidikan, akreditasi kampus, dan program studi yang pernah ditempuh. Mengenai hal itu, pekerjaan pada BPRS BDW tidak bersifat spesifik dan tidak memberi batasan pelamar dengan latar belakang pendidikan apapun sehingga dapat mengajukan lamaran dan bekerja diperusahaan tersebut. Seperti yang di paparkan oleh KABAG umum dan personalia bahwa:

“jika seseorang itu minat bekerja di bidang yang diinginkan, pasti dia sudah mengetahui ilmu dasar tentang itu. Kalau tidak sama sekali itu tidak mungkin, karena akan dibuktikan dengan adanya tes diawal terkait perbankan dan bidang pekerjaan yang dituju.”

Meskipun pekerjaan tidak disyaratkan secara spesifik, pelamar tetap diharapkan memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang diinginkan untuk dapat lolos menjadi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ivan Pangemanan dkk pada PT. Bank Permata Cabang Manado (2017:1726) bahwa dalam setiap perusahaan akan tidak ada artinya jika menempatkan posisi seseorang pada jabatan yang tidak tepat karena kualitas pengetahuan pelamar yang dibutuhkan harus sudah diketahui terlebih dahulu. Penelitian tersebut juga dilakukan oleh Wahyudi (2015:8) studi kasus pada bank BCA yang menyatakan bahwa jika perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang berkompeten professional (*knowledge, skill, attitude, and integrity*) maka akan muncul kesulitan bagi pimpinan dalam mengarahkan proses kerja.

Dari hasil penelitian yang didapat tersebut, latar belakang pendidikan mempengaruhi proses penempatan posisi kerja di BPRS BDW yang memang disarankan oleh pihak perusahaan untuk memiliki latar belakang yang sesuai dengan pekerjaannya. Selanjutnya, proses perekrutman yang dilakukan BPRS BDW kurang maksimal karena lembaga tersebut tidak memberi syarat khusus terhadap pelamar mengenai latar belakang pendidikan. Sebaiknya lebih memfokuskan pelamar dari latar belakang pendidikan ekonomi, manajemen, akuntansi, dan perbankan yang akan berdampak baik dan lebih efisien pada proses kerja di lembaga keuangan perbankan. Jika program studi tersebut lebih ditekankan maka akan memberikan keringanan pada pihak lembaga untuk tidak melakukan pelatihan kerja dari awal, sebab pelamar telah memiliki ilmu dasar mengenai ekonomi dan perbankan secara umum. Contohnya posisi *marketing* bisa dipilih dari jurusan ekonomi atau manajemen, posisi pembukuan dari jurusan akuntansi, dan program studi perbankan bisa ditempatkan pada seluruh posisi kerja di bank yang bersifat umum. Kecuali pada 3 posisi kerja yaitu bagian pembukuan, *legal*, dan sistem teknologi informasi.

#### **D. Pengaruh Proses Seleksi terhadap Penempatan Karyawan berbasis Kompetensi**

Karyawan dalam tabel 4.1 telah melalui tahapan seleksi hingga diputuskan untuk bekerja di perusahaan itu. Proses seleksi di BPRS BDW meliputi tes tulis (pengetahuan), wawancara 2 tahap, tes psikologi, tes kesehatan, dan tes agama. Tahapan tes seleksi karyawan tidak dibedakan antara jenjang pendidikan ataupun latar belakang program studi pelamar.

Pada proses administrasi, adanya nilai tambahan yang diberikan contohnya pelamar dengan latar belakang pendidikan perbankan dan memiliki pengalaman berorganisasi dalam gerakan Muhammadiyah seperti Pimpinan Cabang Muhammadiyah atau Nasyiatul Aisyah sebab BPRS BDW merupakan lembaga keuangan amal usaha Muhammadiyah. Selanjutnya hal itu tidak hanya dilihat dalam berkas administrasi, tetapi akan dibuktikan pada tes selanjutnya, yaitu tes agama. Tes agama yang diujikan bersifat umum mengenai pengetahuan dasar tentang agama dan kemuhammadiyahannya.

Materi tes tertulis selain tentang pengetahuan agama ada pula mengenai perbankan syariah dan posisi kerja yang dikehendaki. Seperti penjelasan wawancara dari KABAG Umum dan Personalia bahwa :

“tes tertulis berisi tentang materi agama, pengetahuan perbankan syariah, dan pilihan posisi kerja saat dia melamar. Karena BPRS BDW merupakan lembaga keuangan syariah jadi materi agama tetap diujikan, lalu untuk tes kompetensi contohnya melamar sebagai *teller* artinya materi yang diujikan ialah pengetahuan tentang *teller* itu sendiri.”

Selanjutnya diperjelas oleh narasumber bidang *marketing* yang telah lolos melalui tahapan seleksi bahwa:

“kemarin waktu rekrutmen hanya untuk posisi *marketing*, jadi untuk tes tertulisnya seputar tentang pemasaran. Untuk posisi lain saya tidak tahu.”

Selain tes tertulis, tahapan tes selanjutnya adalah tes wawancara yang dilaksanakan dua kali. Untuk pembahasan detail terkait tes wawancara merupakan privasi lembaga untuk mencari karyawan yang berkualitas tetapi tetap terkait mengenai pengetahuan tentang perbankan syariah. Wawancara kedua biasanya digunakan untuk penawaran posisi kerja lain yang dirasa pantas dari pihak manajemen kepada pelamar. Jika penawaran tersebut tidak disetujui oleh pelamar, maka pelamar tersebut tidak bisa lolos tahap selanjutnya. Hal tersebut berhubungan dengan penempatan karyawan pada posisi kerja yang kosong dan sedang dibutuhkan.

Contohnya saat perusahaan membuka rekrutmen bagian kerja *teller*, secara otomatis karyawan yang telah lolos melalui tahap tersebut akan ditempatkan pada bagian *teller*. Kecuali dalam tahapan tes psikologi, jika hasilnya lebih bagus untuk mengisi posisi *marketing* maka akan dilakukan penawaran terlebih dahulu dengan pelamar. Seperti yang dijelaskan oleh KABAG umum dan personalia dalam wawancara, bahwa:

“penempatan sesuai dengan ketentuan rekrutmen yang sudah kita buat, tetapi dapat berubah posisi dengan melihat hasil seleksi. Jadi kita menawarkan posisi tersebut, kalau dia mau ya kita terima tetapi kalau ingin tetap dengan posisi awal saat daftar ya sudah mohon maaf. Banyak yang seperti itu, mereka tidak mau untuk belajar hal baru di posisi yang dianjurkan.”

Ketentuan tersebut dapat diterima karyawan dengan baik, meskipun pada saat pertama bekerja belum memiliki rasa nyaman terhadap pekerjaannya. Akan tetapi dengan berjalannya waktu, rasa nyaman dan rasa memiliki pekerjaan tersebut akan muncul karena didukung lingkungan kerja. Adanya penawaran posisi bagian lain seharusnya dapat diterima pelamar dengan baik karena hal tersebut telah sesuai dengan kemampuannya saat dilihat melalui hasil tes seleksi. Adapun nantinya dia akan mendapatkan ilmu baru dan dapat bekerja dengan baik setelah mengetahui kemampuan yang dimiliki sesungguhnya. Jika dia bekerja sesuai kemampuannya, maka dengan mudah akan dapat menyelesaikan seluruh pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut didukung dalam teori utama mengenai karakteristik pekerjaan, dimana seseorang akan berada pada tingkat kemampuan untuk dapat menyelesaikan seluruh proses pekerjaan yang dimiliki. Maka dengan kemampuan tersebut dapat menimbulkan rasa keberartian pada pekerjaannya.

Selanjutnya mengenai penawaran oleh pihak perusahaan terhadap pelamar, sejalan dengan teori pada penelitian Nurhuda dkk (2014:3) tentang seleksi dan penempatan studi pada karyawan biro perjalanan umum yang mengatakan bahwa “Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi. Tetapi dalam kenyataannya, proses seleksi masih dengan satu arah dimana posisi pelamar hanya dapat menerima pekerjaan

yang ditawarkan. Sementara, perusahaan mempunyai kedudukan yang lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar kepada pelamar.”

Untuk proses tes kesehatan, di BPRS BDW hanya menggunakan surat keterangan dokter yang diminta dari pelamar. Selanjutnya tidak dibuktikan dengan tes ulang yang biasa disediakan oleh pihak perusahaan, seperti yang dikatakan oleh narasumber bagian *teller* bahwa:

“tes kesehatan disini belum ada, tapi saya tetap melampirkan surat keterangan sehat dari dokter. Perusahaan tidak melakukan tes ulang terkait kesehatan.”

Dari pernyataan tersebut, meskipun perusahaan tidak menyediakan tes kesehatan pada karyawan baru tetapi adanya kesadaran dari pelamar dalam menyerahkan hasil tes kesehatan sudah merupakan bukti diri bahwa tidak ada masalah dalam kondisi kesehatannya. Dengan begitu, pelamar yang telah lolos menjadi karyawan baru akan memberikan kontribusi kerja dengan baik sesuai kondisi kesehatannya.

Tahapan proses yang panjang tersebut dapat menimbulkan rasa takut dari pelamar saat hendak menjalani tes seleksi. Perasaan yang dialami seorang pelamar dapat menimbulkan dampak buruk pada hasil seleksi yang kurang maksimal. Hal tersebut tidak dapat dijadikan alasan oleh pelamar dan perusahaan akan menilai pelamar melalui hasil akhir seleksi. Seperti yang dijelaskan oleh KABAG umum dan personalia bahwa:

“kita hanya bisa menilai kemampuan pelamar melalui hasil akhir saja, kecuali jika sudah menjadi karyawan baru dapat dilihat bagaimana proses dia bekerja”

Perusahaan hanya menilai kemampuan pelamar sesuai hasil akhir seleksi. Permasalahan individu mengenai rasa takut dalam menghadapi tes atau kondisi badan yang tidak baik tersebut tidak menjadi alasan untuk seorang pelamar. Dalam kondisi apapun, perusahaan berharap proses yang dilalui tidak ada hambatan dan memberikan hasil yang maksimal. Jika pelamar mampu menyelesaikan tahapan tes dengan baik dan lolos menjadi karyawan, maka kemampuan sebenarnya akan dibuktikan dalam bekerja. Perusahaan yang menerapkan banyak tahapan tes dengan waktu yang telah ditentukan dalam proses seleksi tersebut memiliki tujuan untuk dapat menyaring pelamar yang benar-benar memiliki kualitas kerja yang baik. Sejalan dengan penelitian Nur Rohmatin dan Andri Brawijaya (2016:156) pada bank BRI syariah kantor pusat bahwa “tahapan demi tahapan yang dilalui oleh calon karyawan, secara tidak langsung akan menyaring untuk mendapatkan calon karyawan yang berkompeten dan sesuai kebutuhannya”. Tahapan yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam proses seleksi akan memberi keuntungan bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan organisasi, sehingga lamanya proses seleksi tersebut merupakan kekuatan perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas.

Proses seleksi pada BPRS BDW dikerjakan oleh KABAG umum dan personalia tetapi tidak bertanggung jawab sepenuhnya pada tahap selanjutnya mengenai penempatan posisi karyawan baru karena adanya pihak manajemen serta KABAG bidang lain yang berhak untuk menentukan posisi bidang. Seperti yang dijelaskan saat wawancara bahwa:

“kalau kebutuhan itu dari pihak manajemen direksi, saya hanya sebagai pelaksana dimana kalau berdasarkan urutan terletak paling bawah. Jika menurut saya pelamar tersebut lolos, tetapi menurut pimpinan atas belum tentu lolos.”

Tahapan proses seleksi yang dikerjakan oleh KABAG umum dan personalia untuk menyeleksi atau melakukan wawancara kepada pelamar, hendaknya benar-benar dilakukan oleh seseorang yang berkualifikasi atau telah berpengalaman dalam bidang tersebut. Sebab tidak bisa sembarangan orang dapat melakukan wawancara untuk pelamar karyawan baru, meskipun tahap selanjutnya pada proses penempatan karyawan akan dilakukan oleh pihak pimpinan.

Dari hasil penelitian, proses seleksi pada BPRS BDW mempengaruhi penempatan posisi kerja karyawan. Contohnya, pada seleksi bagian kerja IT diharapkan menunjukkan kemampuannya dalam memperbaiki jaringan atau *database* maka seleksi tersebut memberi kemudahan pada pihak BPRS BDW dalam menentukan posisi kerja. Sebab tahapan tes seleksi yang diujikan sesuai dengan posisi kerja yang diinginkan pelamar. Pengaruh seleksi terhadap penempatan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh M. Zakki Ibrahim dkk meskipun objek yang diteliti bukan merupakan lembaga keuangan melainkan PT. Lieas Textil Lawang (2014:08) yang menyatakan bahwa hasil seleksi tidak hanya untuk menerima karyawan baru dan mengisi posisi kerja yang kosong, melainkan proses seleksi yang dilalui dapat menentukan kesesuaian penempatan karyawan.

Tahapan proses seleksi pada BPRS BDW telah dilaksanakan dengan baik sesuai peraturan dan kebutuhan perusahaan. Meskipun pada proses rekrutmen yang bersifat umum tetapi perusahaan tetap mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan setelah dilakukannya tahapan seleksi. Selanjutnya, pelaksanaan seleksi seharusnya dilakukan oleh seseorang yang benar-benar berkompeten dalam bidang tersebut serta didampingi pihak pimpinan, sehingga pimpinan atas tidak hanya menerima hasil akhir seleksi tetapi juga mengetahui proses yang pelaksanaannya. Hal tersebut akan mempermudah pihak perusahaan dalam proses penempatan karyawan, sebab kemampuan pelamar telah diketahui dengan jelas melalui proses dan hasil akhir seleksi.

#### **E. Temuan Lain**

Saat proses pengumpulan data melalui wawancara kepada salah satu karyawan BPRS BDW, penulis menemukan bahwa informasi yang didapat berbeda dengan kenyataan di lingkungan kerja. Hal tersebut terlihat saat narasumber bagian *marketing* mengatakan bahwa:

“sebenarnya saya tidak minat bekerja di bagian *marketing* dan inginnya bagian *teller* atau *customer service* tetapi saat itu BDW membuka rekrutmennya bagian *marketing* jadi coba-coba saja. Ternyata tesnya lolos jadi mulai kerja disini. Jurusan EPI memang bagus untuk bekerja di perbankan, apalagi kalau di bagian *marketing* karena teori yg sudah dipelajari akan bermanfaat dan bisa diterapkan langsung pada dunia kerja.”

Dari pernyataan tersebut telah jelas bahwa narasumber tidak ingin bekerja sebagai *marketing*, tetapi saat itu narasumber justru memberikan saran kepada pelamar dengan jurusan EPI untuk bekerja di bagian

*marketing*. Maka hal tersebut dapat dikaitkan dengan teori Bandura (Qumruin, 2015:25) mengenai prinsip utama dalam teori pembelajaran sosial-kognitif atau teori pembelajaran melalui peniruan yang berasumsi bahwa pelaku melakukan pembelajaran sesuai lingkungannya dengan cara meniru, peniruan yang dilakukan akan berdampak pada sikap pelaku sehingga sama dengan lingkungannya. Dari hal tersebut adanya hubungan yang erat antara pelaku dengan lingkungannya yang menghasilkan perilaku individu dalam kehidupan sehari-hari.

Maka, karyawan yang bekerja sebagai *marketing* tersebut sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya saat ini, sebab dia telah mengalami perubahan yang ditularkan dari lingkungan kerjanya meskipun sebelumnya merasa tidak ingin dan tidak nyaman bekerja di bagian *marketing*. Lingkungan kerja bagian *marketing* memiliki pengaruh besar terhadap dirinya sehingga saat ini dia telah merasa memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan tersebut yang berawal dari beriteraksi, belajar, dan bekerja dalam lingkungan *marketing* tersebut.