

# **PENGARUH LATAR BELAKANG PENDIDIKAN DAN PROSES SELEKSI TERHADAP PENEMPATAN KARYAWAN BERBASIS KOMPETENSI PADA PT. BPRS BANGUN DRAJAT WARGA**

## **INFLUENCE OF EDUCATION BACKGROUND IN THE SELECTION PROCESS TOWARDS THE COMPETENCE-BASED EMPLOYEE ASSIGNMENT AT PT BPRS BANGUN DRAJAT WARGA**

**Mufidatul Khusna dan Muhammad Zakiy**

*Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Ring Road Barat, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55184*

[mufida316@gmail.com](mailto:mufida316@gmail.com)

[zakiy\\_ishak@yahoo.com](mailto:zakiy_ishak@yahoo.com)

### **Abstrak**

*Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Proses Seleksi Terhadap Penempatan Karyawan Berbasis Kompetensi. Objek dalam penelitian ini adalah PT. BPRS Bangun Drajat Warga kantor pusat. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif asosiatif. Pada penelitian ini, data dikumpulkan dengan melakukan wawancara kepada karyawan BPRS. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah purposive sampling. Teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi dan membercheck. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Latar belakang pendidikan karyawan menentukan penempatan kerja berbasis kompetensi. 2) Proses seleksi menentukan penempatan karyawan berbasis kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa 6 narasumber telah bekerja sesuai latar belakang pendidikan yang telah ditempuh.*

**Kata kunci:** pendidikan, seleksi, penempatan, kompetensi.

### **Abstract**

*This research was purposed to reveal and analyze the Influence of education background in the selection process towards the competence-based employee assignment. The object of the research was the head quarter of PT BPRS Bangun Drajat Warga. In this associative qualitative research, the data were collected through interviews to the employees of BPRS. The participants were selected using purposive sampling technique, while validity assessment was done through triangulation and member checking. The research shows that: 1) the education background determine the assignment of the employee in the competence-based assignment. 2) selection process also determine the assignment of the employee. Nevertheless, this research shows that the six respondents in this study has been assigned based on their education backgrounds.*

**Keywords:** education, selection, assignment, competence

## **PENDAHULUAN**

Globalisasi menuntut perusahaan untuk memiliki kualitas yang baik. Tercapainya kualitas baik dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkompeten. Berkompeten yang dimaksud ialah dapat melakukan persaingan positif dalam penyelesaian tugas karyawan yang menjadi kewajiban. Selain itu, kualitas baik perusahaan dapat diukur dengan tercapainya tujuan perusahaan. Dessler (2015:18) mengatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia strategis berarti merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai sasaran strategisnya”.

Salah satu faktor yang akan digunakan dalam hal pekerjaan ialah pendidikan seorang karyawan. Adanya jenjang pendidikan dan akreditasi lembaga pendidikan dengan berbagai latar program studi yang telah ditempuh telah didapat untuk diaplikasikan dalam dunia pekerjaan terkadang tidak ada kesesuaian. Untuk memilih karyawan baru dibutuhkan beberapa syarat dan kriteria yang memenuhi kebutuhan perusahaan. Seperti halnya diatas, latar belakang pendidikan menjadi acuan pertama dalam perusahaan memilih karyawan baru yang selanjutnya melalui tahapan seleksi. Seleksi tidak hanya dilakukan untuk penerimaan karyawan baru, tetapi dapat digunakan dalam pergantian jabatan, contohnya saat terjadi mutasi.

Selanjutnya memasuki tahapan posisi penempatan karyawan yang juga akan berdampak pada sukses tidaknya tujuan perusahaan. Penempatan karyawan merupakan proses dimana karyawan akan bekerja pada posisi yang telah ditunjuk perusahaan dan diharapkan dapat memberikan kerja kerasnya dengan baik. Seseorang dengan penempatan posisi yang tidak sesuai bakat dan minat akan berdampak pada buruknya kinerja individu dan tidak dapat membuat kemajuan untuk perusahaan.

Saat ini lembaga keuangan syariah contohnya perbankan syariah belum banyak dikenal masyarakat, sebab masyarakat lebih dulu mengenal bank konvensional yang sudah tersebar di seluruh wilayah serta masyarakat enggan mempelajari mengenai konsep syariah. Selanjutnya saat ini telah banyak perguruan tinggi dengan program studi perbankan syariah atau ekonomi Islam, hal tersebut memberi peluang kepada lulusan sarjana ekonomi Islam untuk dapat meneruskan ilmunya pada lembaga keuangan syariah. Menurut Zakiy (2017:169) membentuk lulusan sarjana ekonomi dan

perbankan syariah yang kompeten akan dilakukan oleh pihak universitas, dari hal tersebut lembaga keuangan syariah dalam memilih karyawan tidak hanya untuk lulusan ekonomi syariah, tetapi sarjana ekonomi dan perbankan konvensional juga bisa mengikuti rekrutmen yang diadakan oleh bank Islam”. Adanya persaingan industri perbankan yang sangat ketat semakin menimbulkan semangat pada lembaga keuangan Syariah salah satunya BPRS BDW yang berada pada pusat kota Jogjakarta untuk dapat lebih mengenalkan keuangan Syariah pada masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk meneliti mengenai latar belakang pendidikan karyawan dan penempatan posisi kerja karyawan. Alasan memilih penelitian ini karena melihat perkembangan yang bagus dari BPRS BDW dan mencoba menjelaskan kepada pembaca bagaimana pengaruh latar belakang pendidikan dan proses seleksi terhadap penempatan karyawan berbasis kompetensi di BPRS BDW sehingga lembaga keuangan syariah lain diharapkan dapat termotivasi untuk kemajuan lembaganya. Oleh karena itu penulis akan melakukan penelitian pada lembaga tersebut dengan judul “Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Proses Seleksi terhadap Penempatan Karyawan berbasis Kompetensi (Studi Kasus di PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga).”

## **LANDASAN TEORI**

### ***Job Characteristic Model (JCM)***

Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori *job characteristic model* yang dikemukakan Hackman dan Oldham dengan mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti, keterkaitannya, serta dampaknya pada produktivitas, motivasi, dan kepuasan karyawan. Lima dimensi pekerjaan inti tersebut yakni sebagai berikut (Robbins dan Coulter, 2010:119):

**Keragaman Keterampilan**, sejauh mana pekerjaan dapat memberikan keragaman kegiatan sehingga karyawan dapat menampilkan kemampuan dan bakat yang berbeda.

**Identitas tugas**, sejauh mana pekerjaan membutuhkan pekerjaannya secara menyeluruh dan identifikasi setiap bagian-bagian pekerjaan

**Signifikansi tugas**, sejauh mana pekerjaan itu memengaruhi kehidupan dan pekerjaan orang lain

**Otonomi**, sebuah pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan dan kebijaksanaan yang bermakna pada seseorang pada saat menjadwalkan dan menentukan peraturan yang digunakan utk pekerjaan yang akan dilakukan

**Umpan balik**, dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai hasil dibutuhkan informasi untuk mengetahui epektifitas kinerja seseorang.

Mengacu pada model karakteristik pekerjaan yang telah diuraikan diatas, jika karyawan telah memiliki lima dimensi inti pada dirinya maka dia akan mengalami keberartian atas pekerjaannya, selain itu karyawan akan bertanggung jawab pada pekerjaannya dan dapat menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika karyawan telah memiliki lima dimensi inti maka karyawan pasti memiliki motivasi internal yang tinggi dalam bekerja sehingga kinerjanya bagus dan tidak akan terjadi *turnover* pada karyawan.

### **Latar Belakang Pendidikan**

Menurut Zuhairini (2009:149) pendidikan adalah suatu aktivitas untuk mengembangkan seluruh aspek kepribadian manusia yang berjalan seumur hidup, sehingga tugas pendidikan tidak hanya tentang kecerdasan. Hal tersebut berarti seseorang yang berpendidikan baik maka dalam kehidupannya dia dapat menghadapi masalah guna mencakup pengembangan kepribadiannya. Tirtarahardja (2005:34) pendidikan adalah suatu proses pengembangan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kualitas diri seseorang.

### **Proses Seleksi**

Seleksi merupakan kegiatan penting bagi perusahaan dalam memilih karyawan baru yang hendak dipekerjakan untuk kebutuhan perusahaan. Proses seleksi ialah memutuskan pelamar mana yang akan diterima melalui tahapan yang sudah ditentukan perusahaan. Seleksi bukan hanya untuk memilih karyawan baru tetapi juga dapat dilakukan saat pergantian posisi jabatan dalam perusahaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:159) “seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat kemudian dipilih kembali untuk ditetapkan sebagai karyawan di perusahaan”. Teguh dan Rosidah (2009:189) menyatakan seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk

memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Proses seleksi menyangkut pengambilan keputusan bersama, yang pada proses umumnya seleksi berkas atau pemenuhan syarat administratif.

### **Penempatan Karyawan Berbasis Kompetensi**

Rivai (2009:198) menyatakan bahwa “penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru”. Menurut Hasibuan (2010:63) “penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menerapkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan tertentu”. Dalam menempatkan karyawan di setiap perusahaan, adanya faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain(Sastrohadiwiryono, 2002:162):

- a. Faktor latar belakang pendidikan
- b. Faktor kesehatan jasmani dan rohani
- c. Faktor pengalaman kerja
- d. Faktor umur
- e. Faktor jenis kelamin
- f. Faktor status perkawinan
- g. Faktor minat dan hobi

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Agustriyana (2015:162) menambahkan teori mengenai adanya prosedur yang perlu diperhatikan untuk memenuhi syarat penempatan posisi kerja, ialah sebagai berikut:

1. Memiliki wewenang dalam menempatkan karyawan baru melalui daftar permintaan kemudian wajib dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
2. Harus memiliki standar kualitas untuk dapat dibandingkan dengan calon karyawan lain, standar tersebut telah ada pada spesifikasi jabatan lalu akan dikembangkan melalui analisa jabatan.
3. Harus memiliki pelamar untuk diseleksi kemudian ditempatkan.

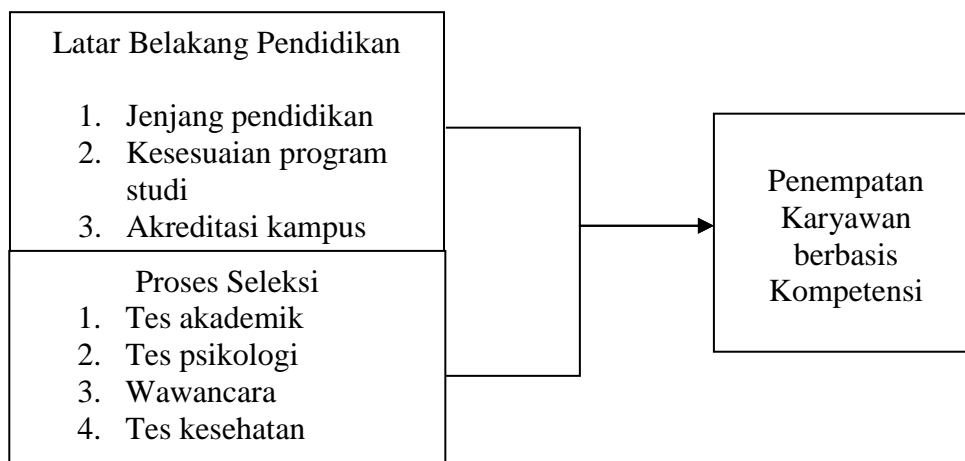
Selanjutnya pengertian kompetensi secara umum adalah kemampuan atau kecakapan. Ardiani (2015:187) mengatakan kompetensi adalah “karakteristik dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Selanjutnya disebutkan bahwa kompetensi memiliki dua indikator yaitu kompetensi teknis: tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, selanjutnya kompetensi non teknis: karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku, dan kepribadian seseorang.”

## Kerangka Konseptual

Pada pembahasan penelitian ini, penulis akan menerangkan kerangka konseptual yang menjadi dasar dan alur dalam penelitian ini:

**Gambar 2.2**

### Skema Kerangka Konseptual



## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif asosiatif. Sugiyono (2010:14) mengatakan bahwa penelitian dengan metode asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Sugiyono (2010:14) juga menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme artinya teori yang belum benar adanya sehingga perlu dibenarkan atau dikembangkan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan memilih metode *purposive sampling*. Alasan memilih menggunakan metode *purposive sampling*

ialah untuk mempermudah peneliti dalam melakukan wawancara karena narasumber yang dituju jelas. Menurut Sugiyono (2015:218), *purposive sampling* adalah “pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti seseorang yang dianggap paling tahu mengenai permasalahan penelitian”.

Objek penelitian ini adalah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga Pusat yang beralamat di Jalan Gedongkuning Selatan No.131 Banguntapan Bantul DIY. Data yang diperoleh ialah hasil wawancara langsung kepada karyawan BPRS BDW dengan menggunakan pendekatan triangulasi metode dan *membercheck*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **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.

### **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. Dalam hal membantu suatu perusahaan, akan dibutuhkan karyawan dengan kinerja tinggi contohnya pendidikan yang sesuai dengan dunia kerjanya saat ini.

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. 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>

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.

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. Namun karyawan yang bekerja pada posisi tersebut, dalam memulai bekerja akan diberikan pelatihan oleh perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arisandra 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 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”.

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. 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. 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. 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 perekrutan 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. 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.

### **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 Nasviatul 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 kemuhammadiyahan. Materi tes tertulis selain tentang pengetahuan agama ada pula mengenai perbankan syariah dan posisi kerja yang dikehendaki.

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 di tempatkan pada bagian *teller*. Kecuali dalam tahapan tes psikologi, jika hasilnya lebih bagus untuk mengisi posisi *marketing* maka akan dilakukan penawaran terlebih dahulu dengan pelamar

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.”

Tahapan proses yang panjang tersebut dapat menimbulkan emosional yang tinggi atau 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.

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. 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.

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. Tetapi 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.

### **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. Karyawan bagian *marketing* yang saat pertama bekerja tidak menginginkan posisi kerja tersebut, tetapi menginginkan posisi kerja bagian *teller*. Tetapi saat wawancara berlangsung, beliau memberikan jawaban mengenai pekerjaan *marketing* yang dilakukan sekarang sangat berhubungan dengan teori yang pernah dipelajari. Jika bekerja sebagai *teller*, justru teori yang dipelajari tidak akan digunakan dalam dunia kerja.

Dari hal 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, telah mengalami perubahan yang ditularkan dari lingkungan kerjanya meskipun sebelumnya merasa tidak ingin dan tidak nyaman bekerja di bagian *marketing*.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Proses seleksi pada BPRS BDW meliputi seleksi administrasi, tes tertulis, tes wawancara dilakukan sebanyak dua kali, dan tes psikologi. Seleksi administrasi dengan latar belakang pendidikan dari perbankan dan pernah mengikuti kegiatan organisasi kampus sebagai aktivis Muhammadiyah, akan menambah nilai dalam seleksi. Teori yang diujikan dalam tes tertulis ialah tes agama, perbankan syariah, dan mengenai posisi kerja yang diinginkan. Selanjutnya wawancara dilakukan sebanyak dua kali karena jika terdapat pelamar yang dirasa pantas untuk menempati posisi kerja lain maka akan dilakukan penawaran terlebih dahulu.

Hasil akhir proses seleksi menentukan penempatan posisi kerja karyawan telah dijelaskan oleh KABAG Umum dan Personalia serta karyawan bagian setiap unit kerja bahwa hal yang ditonjolkan pada proses penempatan ialah bagaimana kemampuan atau hasil seleksi yang telah dijalankan oleh calon karyawan. Sehingga karyawan akan bekerja sesuai kemampuan atau pengetahuan yang dimiliki. Jika penempatan tidak sesuai dengan keinginan karyawan maka, sebelumnya akan dilakukan proses wawancara untuk menawarkan posisi kerja yang hendak ditentukan oleh perusahaan.

### **Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya**

Kurangnya data sekunder yang diberikan oleh pihak BPRS BDW seperti informasi seluruh karyawan beserta posisi kerjanya dan penulis belum mendapatkan informasi langsung dari karyawan bagian *legal* karena kesibukan kerja yang dimiliki. Bagi penulis yang hendak melakukan penelitian sejenis ini diharapkan mendapat data sekunder berupa data karyawan beserta posisi kerjanya yang dapat digunakan untuk memperkuat bukti penelitian dan hasil analisis serta mempersiapkan jadwal wawancara dengan agar mendapatkan informasi lengkap dari setiap karyawan pada posisi kerja.

### **Implikasi Manajerial**

Dalam hal rekrutmen dan seleksi karyawan seharusnya BPRS BDW tetap memperhatikan latar belakang pendidikan. Sebab karyawan dengan latar belakang yang sama dengan posisi kerja yang sesuai dapat memberi kemudahan pihak bank untuk

langsung bekerja tanpa melakukan pelatihan sehingga dengan hal itu dapat meminimalisir pengeluaran untuk program pelatihan.

Diharapkan BPRS BDW meningkatkan penerapan tahapan seleksi karyawan baru seperti menambah tes keterampilan pada setiap bagian posisi kerja sebab dengan hal tersebut akan lebih membuktikan bahwa karyawan baru pantas ditempatkan pada posisi yang diinginkan sehingga penempatan kerja karyawan telah sesuai dengan kompetensinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustriyana, Darwis. 2015. Analisis Faktor-Faktor Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Yuniko Asia Prima Di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 158-178.
- Ardiani, P. 2015. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Dana Zakat di LAZ Kota Bandung. *Prosiding Keuangan & Perbankan Syariah*, 8(1), 186-190.
- Arisandra, M. L. 2016. Pengaruh Tingkat Pendidikan, Keterampilan Kerja dan Sikap Kerja Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. BPR Nusamba Brondong Lamongan. *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 1(2), 103-116.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management*, Jilid 14, Jakarta : Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ibrahim, Muhammad. Zakki., Hakam, S. Moehammad., dan Ruhana, Ika, 2014. Pengaruh Seleksi Terhadap Penempatan (Studi pada Karyawan bagian Produksi PT. Lieas Tekstil Lawang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 1-10.
- Laila, Q. 2015. Pemikiran Pendidikan Moral Albert Bandura. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 2(1), 21-36.
- Nurhuda, E. 2014. Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, Dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 1-9.
- Rivai, Veitzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Press.
- Robbins P. Stephen dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Rohmatin, N., dan Brawijaya, A. 2016. Analisis Pola Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di BRI Syariah (Studi di BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta). *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah*, 2(1), 145-159.

- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan HRD*. Bandung: Alfabeta.
- Syahyuni, D. 2016. Hubungan antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa. *Seminar Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer*, 4(1), 388-394.
- Teguh, Ambar dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Jilid 2, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tirtarahardja, Umar. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahyudi, E. S. 2015. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Seleksi, Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Bank BCA Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 3(2), 1-23.
- Yolanda, Y., Hendriani, S., dan Wijaya, E. Y. 2016. Pengaruh Kompensasi Non Finansial, Penempatan, Dan Kemampuan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Unisritama. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Ekonomi*, 4(1),794-805.
- Zakiy, M. 2018. The Barrier and Strategy of Higher Education in Developing Human Resources. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(2), 168-178.
- Zuhairini. 2009. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.