



**STRATEGI REKRUTMEN PEGAWAI
PADA BANK NEGARA INDONESIA SYARIAH PUSAT**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi
Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Perbankan Syariah**

Disusun Oleh :

Nama : Siti Masitoh

NPM : 2013570025

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**

2017 M/ 1438 H

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul “Strategi Rekrutmen Pegawai pada PT. BNI Syariah” yang disusun oleh SitiMasitoh, Nomor Pokok Mahasiswa: 2013570025 Program Studi Manajemen Perbankan Syariah disetujui dan diajukan pada sidang skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta, 12 Juli 2017

Pembimbing

Hasanah, SE.,MM

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Siti Masitoh

NPM : 2013570025

Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah

Fakultas : Fakultas Agama Islam

Judul Skripsi : Strategi Rekrutmen Pegawai pada PT.BNI
Syariah

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi berjudul diatas secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri kecuali bagian-bagian yang menjadi sumber rujukan, Apabila ternyata dikemudian hari terbukti skripsi saya merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan ketentuan undang-undang dan aturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Jakarta ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 12 Juli 2017

Yang Menyatakan,

Siti Masitoh

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**

Skripsi, Juli 2017

Siti Masitoh, 2013570025

**STRATEGI REKRUTMEN PEGAWAI PADA BANK NEGARA
INDONESIA SYARIAH PUSAT (Studi Kasus Pada PT. BNI
Syariah)**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi perekrutan sumber daya insani pada Bank Negara Indonesia Syariah. Kendala yang dihadapi pada saat perekrutan dan hasil didapat dari proses perekrutan. Strategi BNI Syariah eksternal melalui *Prohire*, untuk mencari posisi strategis. agar meningkatkan kemajuan perusahaan, dan rekrutmen internal melalui jalur *Fresh graduate* yang terdiri dari program ADP dan ODP.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, yaitu dengan mengumpulkan data melalui wawancara dengan narasumber yang berhubungan dengan data yang ingi diperoleh.

PT. BNI Syariah menerapkan strategi rekrutmen sejak awal perekrutan melalui kerjasama dengan Perguruan Tinggi Negeri yang ada di seluruh Indonesia. Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi rekrutmen yang dilakukan oleh Bank Syariah sudah baik. Kegiatan perekrutan diawali dengan menganalisis kebutuhan karyawan yang ada sampai dengan penempatan pegawai baru. Kemudian, terbukti dari aspek yang ditelitiseperti aspek seleksi administrasi, aspek wawancara, psikotes, aspek *FGD* dan *MCU*. Serta penempatan semuanya berkategori baik. Hasil yang diperoleh pada proses rekrutmen yaitu penempatan jumlah karyawan, kualitas karyawan dan penempatan karyawan. Kendala dalam perekrutan ini tidak terlalu mengganggu proses rekrutmen, sehingga rekrutmen berjalan dengan baik.

Keywords :

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin, Dengan mengucapkan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Karena berkat anugrahnya akhirnya penulis dapat menyelesaikan penelitian ilmiah ini dengan tepat waktu. Penelitian ilmiah ini disusun guna memenuhi syarat-syarat gelar sarjana di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta. Adapun judul ilmiah yang penulis susun adalah “Strategi Rekrutmen Pegawai Pada PT. BNI Syariah ” Dalam penyusunan skripsi ini, Penulis masih banyak kekurangan yang mungkin disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang penulis miliki. Walaupun demikian penulis telah berusaha menyelesaikan penulisan ilmiah ini dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu apabila terdapat kekurangan-kekurangan di dalam penulisan ini, maka penulis siap menerima saran dari pembaca.

Sebagai bentuk penghargaan yang tak terlukiskan akhirnya pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan atas segala kesulitan yang penulis hadapi dalam penyusunan skripsi ini.
2. Kedua Orang Tua tercinta, Bahrudin dan Nuraini, yang telah memberikan motivasi, yang selalu mendoakan saya serta memberikan dukungan berupa moril dan materiil sehingga penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar.
3. Rini Fatma Karika, S.Ag.,M.H, selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
4. Nurhidayat, S.Ag.,M.H, selaku Ketua Prodi Perbankan Syariah Universitas Muhammadiyah Jakarta
5. Hasanah, SE.,M.M, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan ilmu, arahan, meluangkan waktu dan fikiran dalam membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih dan mohon maaf apabila ada kesalahan yang penulis lakukan.

6. Pihak-pihak BNI Syariah, Terima kasih sudah meluangkan waktunya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu.
7. Seluruh Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang sangat berperan dalam proses belajar mengajar.
8. Teman-teman PSA 2013 dan teman-teman prodi Manajemen Perbankan Syariah angkatan 2013 yang sudah memberikan cerita.
9. Sahabat-sahabat saya , ella, mila, eva dan Fitri. Terimakasih juga buat fitri yang sudah bersedia membantu jalannya proses skripsi.

Jakarta, 14 Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PENGESAHAN PANITIA SKRIPSI	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Perumusan Masalah	7
D. Pembatasan Masalah	7
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
F. Sitematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Pustaka	
Strategi	
a. Pengertian Strategi	10
b. Langkah-langkah Strategi	12
c. Faktor-faktor Strategi	13
d. Bidang-bidang Strategi	15
1. Rekrutmen	
a. Pengertian Rekrutmen	16
b. Tujuan Rekrutmen	18
c. Sumber-Sumber Rekrutmen	20
d. Sistem-sistem atau Metode Perusahaan.....	21
e. Rekrutmen yang menghasilkan SDM.....	22

f. Kendala-kendala SDM	25
2. Seleksi	
a. Pengertian Seleksi.....	25
b. Tujuan Seleksi	27
c. Proses Seleksi Karyawan.....	27
3. Bank Syariah	
a. Pengertian Bank Syariah.....	28
b. Fungsi Bank Syariah.....	31
c. Tujuan Bank Syariah	33
d. Perbedaan Bank Syariah dan Konvensional.....	34
B. Reviuw Terdahulu	36

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian	39
B. Tempat dan waktu Penelitian.....	39
C. Metode dan Prosedur Penelitian	39
D. Sumber dan Jenis Data.....	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
F. Teknik Analisis Data	42

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. BNI Syariah	
1. Sejarah Singkat BNI Syariah	44
2. Visi dan Misi PT. BNI Syariah.....	47
3. Tujuan PT. Bank BNI Syariah.....	48
4. Profil Perusahaan PT. BNI Syariah	48
5. Produk-produk PT. BNI Syariah	49
6. Struktur organisasi PT. BNI Syariah	55
B. Strategi Rekrutmen Pegawai Pada PT. Bank Negara Indonesia Syariah	
1. Strategi Rekrutmen Pegawai Pada BNI	

Syariah Agar Mendapatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas	56
2. Langkah Strategis yang dilakukan PT.BNI Syariah dalam Perekrutan Pegawai	65

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	68
B. Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Seleksi	29
Gambar 4.1. Struktur Organisasi BNI Syariah.....	56
Gambar 4.2. Tahapan Rekrutmen ADP	62
Gambar 4.3. Tahapan Rekrutmen Jalur ODP.....	64
Gambar 4.4. Tahapan Rekrutme <i>Prosessional hire</i>	65

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional.....	36
Tabel 4.1. Perkembangan Jumlah Pegawai.....	66

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan Bank Syariah di Indonesia saat ini cukup pesat karena jumlah mayoritas penduduk beragama Islam di Indonesia sehingga menyebabkan perkembangan bisnis perbankan syariah menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen untuk menabung dan menikmati jasa layanan syariah. Bank syariah sudah terbukti menjadi lembaga yang tahan krisis ekonomi di Indonesia. Pada saat itu PT. Bank Muamalat Indonesia menjadi bukti bahwa sistem perbankan syariah tahan dari krisis ekonomi yang menjadi virus bagi industri perbankan nasional. Bank Syariah memiliki ciri tersendiri dibandingkan bank konvensional bahwa tidak ada unsur bunga dalam setiap penghitungan bagi hasil dan membuat nasabah yang khususnya beragama Islam menjadi aman untuk menyimpan uangnya di bank syariah.¹

Tidak mudah menciptakan kredibilitas yang tangguh dalam suatu perusahaan, karena banyak sekali syarat yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan agar dapat dikatakan memiliki kredibilitas, salah satu poin

¹Ahmad Azmy, Mengembangkan *Human Resource Management* Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (*Performance Management*) Di Bank Syariah, (Jakarta: Universitas Binus, *Jurnal Volume 6 No.1 Mei, 2015*), hlm 7. http://research.dashboard.binus.ac.id/uploads/paper/document/publication/Proceeding/BBR/Vol.%206%20No.%201%20Mei%202015/08_2_MN_Ahmad%20Azmy.pdf (diakses pada tanggal 15 januari 2017, pada pukul 13.45 WIB).

penting yang harus dimiliki adalah pengelolaan sumber daya insani perusahaan tersebut secara efektif dan efisien.

Fauzi Mengatakan bahwa dengan angka pertumbuhan mencapai 40-50 persen tersebut, dalam tiga tahun ke depan, kalangan perbankan syariah diperkirakan akan membutuhkan tenaga kerja sebanyak 40 ribu hingga 60 ribu orang. Sementara itu, output dari perguruan tinggi yang memiliki program studi ekonomi syariah kemungkinan baru hanya akan dapat memenuhi kebutuhan sekitar 8.000 tenaga kerja. Hal ini karena perguruan tinggi di Tanah Air yang memiliki program studi ekonomi syariah baru 80 perguruan tinggi.

Kalau per tahun setiap perguruan tinggi menghasilkan 100 sarjana syariah maka dalam setahun hanya ada sekitar 8.000 sarjana syariah. Dalam tiga tahun ke depan, hanya dihasilkan 24 ribu sarjana. Sementara, kebutuhannya mencapai 40 ribu-60 ribu. Jadi, kekurangannya masih cukup besar.

Ia menjelaskan, kalau dipaksakan menggunakan tenaga lulusan dari fakultas ekonomi maka kalangan pengelola bank syariah masih harus mengubah *mindset* (pola pikir) mereka dari pola pikir ekonomi konvensional menjadi ekonomi syariah. Bahkan, jika menggunakan lulusan program studi ekonomi syariah, pihak perbankan syariah juga

sering kali masih harus memberikan pelatihan intensif mengenai pengelolaan bank syariah.²

Sumber Daya Insani (SDI) merupakan salah satu aset strategis BNI Syariah yang berperan penting dalam pencapaian kinerja bisnis. Selain itu, Sumber daya insani juga merupakan pemangku kepentingan yang harus mendapat perhatian yang besar. Untuk mendukung kedua hal tersebut, BNI Syariah menegaskan komitmen kuat untuk meningkatkan taraf hidup dan kualitas Sumber Daya Insani secara terencana dan berkelanjutan.³ dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor yang paling penting dan hanya akan diperoleh melalui upaya rekrutmen tenaga kerja yang tepat.

Untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai, sangat dibutuhkan strategi rekrutmen karyawan yang tepat dan efektif, jangan sampai proses rekrutmen karyawan ini hanya jadi ajang membuang-buang waktu, uang dan tenaga tanpa menghasilkan apa yang perusahaan atau instansi butuhkan.

Ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global menuntut perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Persaingan yang terjadi merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karena dengan adanya persaingan tersebut dapat menjadi

²Yuslam Fauzi, *Perlu 60 Ribu SDM Syariah*, Jawa Tengah, Minggu 27 Mei 2015. (<http://www.syariahmandiri.co.id/2012/05/perlu-60-ribu-sdm-syariah-2/>), diakses pada tanggal 03 Januari 2016, Pada Pukul 06.35.

³ <http://www.bnisyariah.co.id> , (diakses pada tanggal 16 April 2017, pukul 10.50 WIB)

salah satu pendorong dalam menyusun strategi perusahaan yang tepat. sehingga dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan dan pasar sehingga mampu memenangkan persaingan di pasar. Tanpa adanya produk yang terjual, maka keberhasilan perusahaan untuk bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain sangatlah minim

Strategi yang dapat digunakan perusahaan sebagai pendukung keberhasilan perusahaan yaitu SDI yang berkualitas. Salah satu cara dalam mencari SDI yang berkualitas, yaitu melalui rekrutmen. Rekrutmen yang diterapkan oleh perusahaan berbeda satu dengan yang lainnya.

Rekrutmen dilakukan karena tersedianya lowongan kerja (*vancy*) yang cukup besar pada berbagai unit kerja dalam organisasi, antara lain karena adanya organisasi yang baru didirikan, adanya perluasan usaha dengan di versifikasi, adanya pekerja yang berhenti, mengundurkan diri, pensiun, dan alasan lainnya. Tidak mudah mencari SDM syariah yang profesional, karena pada umumnya SDM yang berada pada bank syariah berlatarbelakang pendidikan non syariah.

Sementara itu, perusahaan perlu berperan aktif untuk ikut meningkatkan mutu SDM, perusahaan perlu mengkaji dan menganalisis kebutuhan dan kesenjangan SDM terhadap strategi perusahaan masa kini dan masa mendatang. Aset SDM yang perlu dievaluasi adalah bobot atau kualitas dan potensi SDM yang dimiliki saat ini. Kebijakan-kebijakan SDM, sistem pengadaan, pemeliharaan, dan pelatihan pengembangan,

nilai-nilai yang ada baik positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragaman SDM. berkaitan dengan aset SDM suatu perusahaan, elemen dalam menyusun strategi SDM perlu dievaluasi sejauh mana elemen-elemen organisasi sudah sesuai dengan strategi korporat SBU (*Strategy Business Unit*), visi, misi, sasaran perusahaan. Disamping itu perlu dirancang suatu alat ukur untuk mengetahui mutu dan kualitas SDM, potensi SDM serta keterkaitan strategi SDM dengan *performance* perusahaan.⁴

Faktor kendala yang membuat bank syariah belum berjalan maksimal adalah kurang mengupgrade teknologi. Hal itu dibuktikan dengan masih terbatasnya jaringan bank syariah, serta masih kurangnya kualitas sumber daya insani yang kompeten.

Sumber daya manusia merupakan aset termahal dan terpenting bagi perusahaan. Mendapatkan karyawan yang berkualitas tidaklah mudah, karena perusahaan harus melakukan beberapa tahap seperti menyeleksi surat lamaran, wawancara dengan atasan, tes tertulis dan juga psikotest, setelah itu pihak manajer melakukan pelatihan dan pengembangan SDM untuk melatih skill atau keterampilan agar dapat memperoleh karyawan yang berkualitas. Hal ini merupakan tanggung jawab manajemen SDM untuk mencari sumber terbaik dalam mendapatkan karyawan yang sesuai dengan permintaan perusahaan. Salah satu solusi yang harus ditempuh

⁴ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (jakarta: kencana, 2009), cet 1, hal 1

manajemen SDM adalah dengan menjalankan salah satu fungsi operasionalnya yaitu pengembangan sumber daya manusia.

Oleh karena itu rekrutmen SDM akan memberikan pengaruh yang cukup besar bagi kelangsungan hidup perusahaan. Jika perusahaan salah dalam merekrut calon tenaga kerja, maka akan berdampak negatif bagi perusahaan berupa kegagalan dalam usaha. Tetapi jika perusahaan tepat dalam merekrut tenaga kerja, maka dampak yang akan diperoleh adalah kemajuan dalam usaha. Sumber daya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang optimal.

Salah satu permasalahan yang sering terjadi di perusahaan dalam melakukan rekrutmen yaitu masalah perencanaan rekrutmen SDM yang kurang matang, sehingga sering kali terjadi diskualifikasi dan ketidakefektifan. Bagaimana sebetulnya rekrutmen SDI di PT.BNI Syariah? Apakah BNI Syariah membutuhkan SDI siap pakai atau SDI yang akan diformat ulang melalui training-training dan pelatihan? Karena tenaga kerja yang sudah adapun perlu dikembangkan dan ditingkatkan kualitasnya, agar dapat meningkatkan produktifitas dan profesionalisme dalam perusahaan. Sehingga penulis tertarik untuk meneliti ***“Strategi Rekrutmen Pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia Syariah Pusat”***

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi permasalahannya adalah sebagai berikut :

1. Bank syariah belum berjalan maksimal, masih kurang mengupgrade teknologi dan perencanaan rekrutmen SDM yang kurang matang,
2. Adanya kesenjangan ini terjadi karena minimnya ketersediaan SDM yang tidak sesuai dengan kebutuhan bank syariah
3. Karena pada umumnya SDM yang berada pada bank syariah berlatarbelakang pendidikan non syariah.
4. Perbankan syariah membutuhkan 24 ribu sarjana. Sementara, kebutuhannya mencapai 40 ribu-60 ribu sarjana syariah.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian merumuskan masalah penelitian dalam penyusunan skripsi ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Strategi Rekrutmen Pegawai yang dilakukan PT.BNI Syariah ?
2. Apakah langkah Strategis yang dilakukan pada PT.BNI Syariah dalam Perekrutan Pegawai ?

D. Pembatasan Masalah

Perbankan syariah untuk dapat merekrut pegawai profesional yang terampil pada bidangnya. Kebutuhan akan pegawai yang profesional tersebut tentu saja erat kaitannya dengan strategi yang diterapkan industri perbankan syariah dalam merekrut pegawai.

Melihat dari berdiri lamanya Bank Negara Indonesia yang tersebar di seluruh Indonesia, maka penulis akan membatasi pada strategi rekrutmen pegawai yang dilakukan oleh BNI Syariah.

E. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan utama yang ingin dicapai dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui strategi rekrutmen yang dilakukan oleh BNI Syariah.
- b. Untuk mengetahui apa saja langkah strategis yang ada dalam merekrut sumber daya insani pada BNI Syariah.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian

- a. Pihak peneliti, dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta mengembangkan daya pikir dan pengetahuan penulis tentang strategi rekrutmen pegawai.
- b. Pihak perusahaan, diharapkan dapat menjadi masukan yang baik dalam pengambilan keputusan menyangkut penempatan karyawan dengan pelaksanaan rekrutmen bagi BNI syariah.
- c. Pihak universitas, penelitian ini diharapkan dapat menjadi motivasi untuk merancang suatu kurikulum yang dapat mengembangkan kompetensi mahasiswa agar sesuai dengan kebutuhan industri saat ini, juga diharapkan dapat terjalin komunikasi antara kampus

sebagai penyedia tenaga kerja dengan perusahaan sebagai pengguna.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pemahaman dan memperjelas arah pembatasan, maka penulisan skripsi ini sistematika menjadi lima bab dengan uraian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis menguraikan kajian teori yang akan dijelaskan secara spesifik untuk mendukung jalannya proses penelitian. Yaitu menjelaskan tentang pengertian strategi, fungsi strategi, tujuan manajemen strategi. Pengertian rekrutmen pada bab ini juga disajikan terkait dengan konsep rekrutmen pegawai yang terdiri dari pengertian rekrutmen, proses rekrutmen, dan sumber-sumber rekrutmen. Dan bank Syariah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini memaparkan tentang metodologi penelitian yang digunakan. Yaitu dengan menjelaskan metode apa yang digunakan, pendekatan penelitian, sampel atau sumber data, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab yang mengungkapkan dan membahas mengenai hasil penelitian yang berisikan tentang latar belakang keadaan obyek, penyajian dan analisa data hasil pengamatan peneliti.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir yang didalamnya penulis menyajikan kesimpulan dari penelitian dan memberikan saran atas riset yang telah dilakukan.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu siasat (perang) atau akal untuk mencapai suatu maksud dan tujuan yang telah direncanakan. dengan kata lain. Strategi adalah suatu ilmu untuk menggunakan sumber daya yang ada untuk melaksanakan kebijakan tertentu.

Strategi berarti sesuatu yang dirancang dan disiasati secara cermat agar memberi hasil atau keuntungan. Dalam organisasi perusahaan, strategi selalu memberikan hasil yang lebih baik. Sehingga jika proses manajemen pada perusahaan tidak memberikan hasil yang lebih baik maka proses manajemen tersebut tidak dapat disebut manajemen strategis.¹

Keberhasilan strategi seorang pemimpin suatu perusahaan mungkin akan merupakan tantangan bagi pimpinan perusahaan lain. Karenanya strategi dari berbagai perusahaan atau berlainan, sangat tergantung pada maksud pokok dan misi perusahaan.

¹ Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah*, (Jakarta PT. Bestari Buana Murni 2005),h.20

Dalam sebuah perusahaan, strategi merupakan salah satu faktor terpenting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya usaha suatu organisasi.²

Menurut *William F Glueck*, strategi didefinisikan sebagai suatu kesatuan rencana yang terpadu dan menyeluruh yang mengaitkan kekuatan perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya agar dapat dicapainya tujuan perusahaan.³

Menurut *C. Ronald Christensen*, strategi dimaksudkan suatu perumusan pola berbagai tujuan dan kebijakan dasar serta rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat diketahui dengan jelas usaha yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, termasuk keadaan perusahaan baik yang sedang berjalan maupun di waktu yang akan datang.

Menurut H. Igor Ansoff, strategi adalah ketentuan untuk dasar penyusunan keputusan dan penetapan garis pedoman. rencana pelaksanaan tindakan atau pelaksanaan tindakan atau pelaksanaan tindakan yang diharapkan memiliki dampak pada kemampuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.⁴

² Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*. (Yogyakarta:Andi,2002) Edisi ke 2, hal 3.

³ Sukristono, *Perencanaan Strategi Bank*, (jakarta:Institut Bankir Indonesia.2004), cet Ke-2, h.336

⁴ *Ibid*, Sukristono, hlm.337-338

b. Langkah-langkah Strategi

Dalam proses strategi, terdapat tiga langkah yang harus dijalankan, yaitu:⁵

1) Perumusan Staregi

Didalamnya termasuk mengembangkan tujuan, mengenali peluang dan ancaman eksternal, menetapkan suatu objektivitas, menghasilkan strategi alternatif serta memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2) Implementasi Strategi

Didalamnya termasuk menciptakan organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi yang diterima. Tahap ini sering pula disebut tahap tindakan, karena implementasi berarti memobilisasi manusia yang ada dalam sebuah organisasi untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan.

3) Evaluasi Strategi

Merupakan tahap terakhir dari langkah-langkah strategi. Ada tiga aktifitas mendasar untuk mengevaluasi strategi, yaitu:

- a) Meninjau Faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang ada.
- b) Mengukur prestasi dengan membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan.

⁵ Fred David, *manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2000), h.5-6

- c) Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa prestasi sesuai rencana.

c. **Faktor-faktor Strategi**

Suatu strategi haruslah efektif dan jelas, karena strategi mengarahkan organisasi kepada tujuannya. Oleh karena itu, dalam menetapkan suatu strategi haruslah memperhatikan beberapa faktor, antara lain:⁶

1) **Lingkungan**

Lingkungan tidak pernah berada pada suatu kondisi dan selalu terjadi perubahan yang berpengaruh sangat luas terhadap segala sendi kehidupan manusia. Sebagai individu dan masyarakat, tidak hanya kepada cara berfikir, tetapi juga tingkah laku, kebiasaan kebutuhan dan pandangan hidup.

2) **Lingkungan organisasi**

Lingkungan organisasi mencakup segala sumber daya dan kebijakan organisasi yang ada.

3) **Kepemimpinan**

Seorang pemimpin adalah orang yang tertinggi dalam mengambil suatu keputusan. Oleh karena itu, pemimpin dalam menilai perkembangan yang ada dalam lingkungan, baik internal ataupun eksternal yang berbeda.

⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Modern*, (Jakarta: Masagung, 2004), cet. Ke-2, h.9

Strategi yang disusun, dikonsentrasikan dan di konsepkan dengan baik, dapat membuahkan pelaksanaan yang disebut dengan strategi. Oleh karena itu, untuk mencapai strategi yang sesuai, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:⁷

a) *Strength* (kekuatan)

Memperhitungkan kekuatan yang dimiliki dan biasanya menyangkut manusia, dana serta beberapa piranti yang dimilikinya.

b) *Weaknees* (kelemahan)

Memperhitungkan kelemahan-kelemahan yang dimiliki dan menyangkut aspek-aspek sebagaimana kekuatan, misalnya kualitas manusia, dana dan lain sebagainya.

c) *Opportunity* (peluang)

Melihat seberapa besar peluang yang mungkin tersedia di luar, sehingga peluang yang sangat kecil pun dapat diterobos.

d) *Threats* (ancaman)

Memperhitungkan kemungkinan adanya ancaman, baik dari luar maupun dari dalam. Ancaman ini perlu diketahui oleh organisasi secara baik. Dengan mengetahui ancaman. Organisasi diharapkan dapat mengambil langkah-langkah awal agar ancaman tersebut tidak menjadi kenyataan.

⁷ Rafi'udin dan Maman Abdul Djaliel, *Prinsip dan Startegi Dakwah*, (Bandung:Pustaka Setia, 2007), h.77

d. **Bidang –Bidang Strategi**

Strategi kegiatan operasi bisnis perusahaan akan merupakan bidang-bidang kegiatan yang dilaksanakan melalui suatu strategi. Karenanya strategi akan berasal dari seluruh bidang kegiatan perusahaan.

Menurut *George A. Steiner*, secara garis besar strategi dapat digolongkan dalam,

- 1) Strategi produk (*product strategy*), ialah strategi yang mencakup keadaan dan sifat *product line*, pengembangan produk baru, kualitas produk, *performance* dan *obsolescence*, penurunan produk lama dan menambah produk yang ada.
- 2) Strategi pemasaran (*market strategy*) yang meliputi saluran distribusi, jasa-jasa pemasaran, riset pemasaran. Pembentukan harga (*pricing*), penjualan dan *advertensi*, pembungkusan (*packaging*), merek produk dan seleksi bidang pemasaran.
- 3) Strategi keuangan (*financial strategy*) yang meliputi belanja berbagai fasilitas dan kegiatan operasi, pengadaan likuiditas (kas), pemeliharaan cash ratio (bagi bank), berbagai keadaan ratio keuangan, pengadaan likuiditas,
- 4) Strategi yang berhubungan dengan organisasi yang dapat mencakup masalah sentralisasi, soal tingkat pemberian wewenang, desentralisasi, soal tingkat pemberian wewenang,

desentralisasi unit-unit kerja yang memberikan keuntungan (*profit center*), soal organisasi matriks dan organisasi fungsional.

- 1) Strategi personal (*personnel strategy*) yang mencakup karyawan kompensasi (gaji, fasilitas) penilaian karyawan, kepangkatan, pendidikan atau latihan, penghargaan, penerimaan, karyawan.
- 2) Strategi yang berhubungan dengan kehidupan sosial. Strategi ini mencakup kegiatan-kegiatan perusahaan yang memberikan fasilitas sosial, seperti rumah sakit, sekolah.

Bidang-bidang strategi sebagaimana diketengahkan di muka hanyalah bidang-bidang yang lazim pada suatu perusahaan, disamping bidang-bidang lainnya seperti bidang administrasi, teknologi,dll

2. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa, kata rekrut berarti “calon serdadu” sedangkan rekrutmen mempunyai arti pengerahan, misalnya tenaga kerja.⁸ Para ahli manajemen sumber daya manusia memberikan berbagai macam definisi atau pengertian mengenai rekrutmen, yaitu sebagai berikut:

Menurut Herman Sofyandi,⁹ rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang

⁸ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2008), Edisi Ke-4, h.158

⁹ Herman Sofyandi, *Suber Daya Manusia*, (Jakarta:PT. Gramedia, 2009), h.30

tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu, proses mencari dan mendorong calon karyawan untuk melamar pekerjaan dalam organisasi, dan proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan.¹⁰

Menurut Yuniarsih Rekrutmen merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.

Menurut Henry Simamora Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jikalau kelak dia di angkat sebagai pegawai. Pelamar maupun organisasi saling berkirim sinyal tentang hubungan kepegawaian. Para pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang menarik dan harus mendapat tawaran kerja, para pelamar juga mencoba untuk meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya.¹¹

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo perekrutan tenaga kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta

¹⁰ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h 100.

¹¹ Henry Simamora *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, 2004) h, 172

memberikan pengharapan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan.¹²

Sedangkan dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara, dijelaskan bahwa rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai.¹³

Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa rekrutmen merupakan suatu proses pencarian tenaga kerja yang berkualitas dalam jumlah yang cukup dan yang memenuhi persyaratan untuk mengisi posisi yang lowong dalam suatu perusahaan.

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas terbaik, semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Dengan tidak

¹² Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: PT Bumi Askara, 2005) h.138

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2011), Cet.10, h 34

adanya tenaga kerja yang berkualitas, maka organisasi atau perusahaan tidak akan berkembang.

Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa 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 aktivitas 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.

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Al-Qashas[28] : 26¹⁴

إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

¹⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006). h.106,

Artinya: “ Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.” (QS. A-Qashas [28]: 26)

Karena itu dalam merekrut karyawan hendaknya terlebih dahulu memperhatikan beberapa aspek yang telah dicantumkan seperti dalam surat Al-Qashas diatas, yaitu antara lain, sehat jasmani dan rohani serta mencari pelamar yang mempunyai kualifikasi terbaik. Selain itu, amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatuhan dan kelayakan seorang calon pegawai. Ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturannya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan *unsure nepotisme*, tindak kezhaliman, penipuan, *intimidasi*, atau kecendrungan terhadap golongan tertentu. Dengan organisasi yang baik maka akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan secara efektif. Karena maju mundurnya sebuah organisasi tergantung dari karyawan yang ada didalamnya.

c. Sumber-Sumber Rekrutmen

1) Sumber Internal

Sumber Internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu.

Pemindahan karyawan bersifat *vertical* (promosi atau demosi) maupun bersifat *horizontal*. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.¹⁵

2) Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, antara lain:

- a. Kantor penempatan tenaga kerja
- b. Refrensi karyawan atau rekanan
- c. Lembaga-lembaga pendidikan
- d. Serikat-serikat buruh
- e. Pencakokan dari perusahaan lain
- f. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa

d. **Sistem Rekrutmen atau Metode-metode Perusahaan**

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru ada dua cara yaitu metode tertutup dan metode terbuka.

¹⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.42

1) Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya di informasikan kepada karyawan atau orang-orang tentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relative sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

2) Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan di informasikan secara luas dengan memasang iklan pada media cetak maupun elektronik, agar tersebar luas kemasyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan *qualified* lebih besar.

e. **Rekrutmen yang mampu menghasilkan SDM Syariaiah yang Profesional**

1. Penerimaan pendahuluan : Seleksi di mulai dengan kunjungan calon pelamar ke bagian personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.
2. pemeriksaan berkas lamaran: Tim penyeleksi menyeleksi surat-surat lamaran yang telah diterima dengan syarat yang sudah ditetapkan. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur. Bagi pelamar yang memenuhi syarat akan di panggil untuk datang menghadap Divisi Sumber Daya Manusia, untuk mengikuti seleksi berikutnya dari informasi ini dapat di peroleh data yang nyata

sehingga memudahkan penyeleksi untuk mendapatkan calon yang sesuai untuk menduduki suatu jabatan.

3. Test pekerjaan : Test ini berguna untuk mendapatkan informasi data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan di Bank Syariah atau pekerjaan yang akan diterimanya di Bank Syariah. Contohnya: TOAFL , TOEFL, psikotest, pengetahuan perbankan syariah.
4. Wawancara seleksi : Bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan si pelamar, dan juga untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan si pelamar agar dapat memutuskan apakah si pelamar diterima atau ditolak. Contohnya: CV, membuat paper tentang posisi yang akan dilamar
5. Pemeriksaan latar belakang: Maksudnya adalah untuk memperoleh informasi tentang perilaku pelamar pada masa lalu dan untuk memeriksa kebenaran yang diberikan pada formulir lamaran.
6. Test Kesehatan: Memeriksa kesehatan fisik si pelamar yang biasanya dilakukan dokter perusahaan bertujuan untuk melindungi perusahaan dari masuknya penyakit menular, mendapatkan pelamar yang memenuhi persyaratan kesehatan untuk pekerjaan tertentu dan juga menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa.
7. Wawancara dengan atasan langsung : Atasan langsung merupakan orang yang bertanggung jawab atas mempekerjakan pekerja baru.

Atasan langsung mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan karena mereka mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan yang dijalani secara tepat.

8. Ulasan pekerjaan yang sebenarnya: Sebelum karyawan diterima bekerja di beritahukan mengenai jenis pakaian, peralatan yang digunakan dan keadaan dari perusahaan ini untuk menghindari ketidakpuasan karyawan setelah karyawan itu di terima.
9. keputusan

f. **Kendala-Kendala Rekrutmen**

Agar proses penarikan berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan, dan lingkungan eksternal. hambatan atau kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak aman, tetapi umumnya kendala itu meliputi :

1) Kebijakan-Kebijakan organisasi

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah kebijakan mengenai kompensasi dan kesejahteraan, promosi, status karyawan dan sumber tenaga kerja.

2) Persyaratan jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya jika persyaratan sedikit, pelamar akan semakin banyak.

3) Metode pelaksanaan penarikan

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau TV pelamar semakin banyak. Sebaliknya semakin tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit.

4) Kondisi pasar tenaga kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit, pelamar juga sedikit.

5) Solidaritas perusahaan

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar, pelamar semakin banyak. Sebaliknya jika solidaritas perusahaan rendah, pelamar sedikit.

6) Kondisi-kondisi lingkungan eksternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak, pelamar akan sedikit. Sebaliknya jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, pelamar semakin banyak.

3. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Menurut Herman Sofyandi, seleksi proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu.¹⁶ Hasibuan berpendapat, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.¹⁷

Sedangkan Mangkunegara berpendapat dalam bukunya, seleksi adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrak kerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi.¹⁸

Jadi, seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

¹⁶ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.105.

¹⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 47.

¹⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, h. 35.

Seleksi tidak hanya untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan karena untuk pengembangan, atau penerimaan karena adanya peluang jabatan.

Tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.

b. Tujuan Seleksi

Tujuan program seleksi adalah untuk mendapatkan calon pekerja yang diperkirakan (diprediksi) memiliki kemampuan berfikir, pengetahuan, keterampilan/ keahlian dan karakteristik lainnya, sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang akan dikerjakannya melalui proses penyaringan dengan mempergunakan alat ukur yang tepat.

c. Proses seleksi karyawan

Di dalam proses seleksi dikenal dual sistem atau filosofi, yaitu sistem gugur (*successive hurdles*) dan sistem kompensatori (*compensatory approach*) pada sistem *successive hurdles*, seorang peserta mengikuti tahap seleksi satu demi satu secara bertahap. Jika tidak lulus pada satu tahap, maka peserta dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya.

Pada sistem *compensatory approach*, peserta mengikuti seluruh tahap seleksi atau seluruh tes yang diberikan.¹⁹

LAMARAN KERJA DAN

RIWAYAT HIDUP



WAWANCARA

PENDAHULUAN



TES PSIKOTES



TES KEMAMPUAN



TES KESEHATAN



WAWANCARA

PENENTUAN



PENERIMAAN

Gambar 2.1

Proses Seleksi²⁰

¹⁹ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 105.

²⁰ Ibid, h. 106

4. Bank Syariah

a. Pengertian Bank Syariah

Istilah “Bank” berasal dari kata Italia “banco” yang berarti “kepingan” papan tempat buku”. Kemudian penggunaannya diperluas untuk menunjukkan “meja” tempat penukaran uang, yang di gunakan oleh para pembeli pinjaman dan para pedagang valuta di Eropa, pada abad pertengahan untuk memamerkan uang mereka. Dari sinilah awal timbulnya perkataan bank²¹

Sedangkan pengertian Syariah adalah kata bahasa Arab yang dalam harfiahnya berarti jalan yang ditempuh atau garis yang mestinya dilalui. Secara terminology, definisi syaria’ah adalah peraturan dan hukum-hukum yang menentukan garis hidup yang harus dilalui oleh seorang muslim.

Menurut pasal 1 angka 7 UU No.21/2008 Bank Syariah adalah “Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).²²

Jadi yang dimaksud dengan bank syaria’ah adalah suatu lembaga yang menyediakan tempat untuk menitipkan uang dengan aman (*safe keeping function*), dan alat pembayaran untuk membeli

²¹ Muhammad Muslehuddin, *Sistem Perbankan Dalam Islam*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2000), cet III. h.2

²² *Undang-Undang perbankan Syariah 2008* (Sinar Grafika), h.4

barang dan jasa (*transcation function*) yang berdasarkan prinsip-prinsip syari'at Islam.

Karnaen Perwataatmadja dan Muhammad Syafi'i Antonio, memberikan definisi bank Islam sebagai berikut:

Bank Islam adalah bank beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah islam, yakni bank yang dalam beroperasinya mengikuti ketentuan-ketentuan syariah Islam khususnya yang menyangkut tata cara bermuamalah secara Islam. Dalam tata cara bermuamalah itu di jauhi praktik-praktik yang dikhawatirkan mengundang unsur-unsur riba untuk diisi dengan kegiatan-kegiatan investasi atas dasar bagi hasil dan pembiayaan perdagangan.²³

Menurut Warkum Sumitro mendefinisikan bank islam sebagai berikut:²⁴

Bank Islam berarti bank yang tata cara beroperasinya didasarkan pada tata cara bermuamalah secara Islam, yakni mengacu pada Al-Qura'an dan al-Hadis. Di dalam operasionalisasinya.

Demikian pula Cholil Umam mengartikan yang dimaksud dengan bank islam dan memperbandingkan dengan bank non-islam, sebagai berikut:

Bank Islam adalah sebuah lembaga keuangan yang menjalankan operasinya menurut hukum islam. Sudah tentu bank

²³ Rachmadi Usman, *Aspek Hukum Perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2012),h.33.

²⁴ Warkom Sumito, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: PT.Gramedia, 20013),h.18

Islam tidak memakai sistem bunga, sebab bunga dilarang oleh Islam. Sedangkan Bank non-islam adalah sebuah lembaga keuangan yang berfungsi utamanya menghimpun dana untuk disalurkan kepada yang memerlukan dana guna investasi dalam usaha-usaha yang produktif dan lain-lain dengan sistem bunga.²⁵

b. **Fungsi Bank Syariah**

Bank merupakan lembaga keuangan yang fungsi utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat, menyalurkan dana kepada masyarakat, dan juga memberikan pelayanan dalam bentuk jasa perbankan.²⁶

1) Menghimpun dana dari masyarakat

Fungsi bank yang pertama adalah menghimpun dana dari masyarakat yang kelebihan dana. Bank menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan. Masyarakat mempercayai bank sebagai tempat yang aman untuk melakukan investasi, dan menyimpan dana (uang). Masyarakat yang kelebihan dana sangat membutuhkan keberadaan bank untuk menyimpan dananya dengan aman. Keamanan atas dana (uang) yang disimpannya di bank oleh masyarakat merupakan faktor yang sangat penting bagi masyarakat. Selain rasa aman, tujuan lainnya adalah sebagai

²⁵ Rachmadi Usman, *Aspek Hukum perbankan Syariah di Indonesia*, (Jakarta; Sinar Grafika, 2012),h.35.

²⁶ Ismail, *Manajemen perbankan dari teori menuju aplikasi*, (Jakarta: kencana 2011),h.4.

tempat untuk melakukan investasi. Masyarakat akan lebih aman apabila uangnya diinvestasikan di bank.

2) Menyalurkan dana kepada masyarakat

Fungsi bank yang kedua adalah menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan dana. Kebutuhan dana oleh masyarakat, akan lebih mudah diberikan oleh bank apabila masyarakat yang membutuhkan dana dapat memenuhi semua persyaratan yang diberikan oleh bank. Menyalurkan dana merupakan aktivitas yang sangat penting bagi bank, karena bank akan memperoleh pendapatan atas dana yang disalurkan. Kegiatan penyaluran dana kepada masyarakat, merupakan aktivitas yang dapat menghasilkan keuntungan.

3) Pelayanan jasa perbankan

Dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam menjalankan aktivitasnya, bank juga dapat memberikan pelayanan jasa perbankan. Pelayanan jasa bank syariah ini diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam menjalankan aktivitasnya. Pelayanan jasa kepada nasabah merupakan fungsi bank syariah yang ketiga. Berbagai jenis produk pelayanan jasa bank yang dapat diberikan oleh bank syariah antara lain jasa pengiriman uang (transfer), pemindah bukuan, penagihan surat berharga, *kliring*, *letter of credit*, inkaso, garansi bank, dan pelayanan jasa bank lainnya.

Aktivitas pelayanan jasa, merupakan aktivitas yang diharapkan oleh bank syariah untuk dapat meningkatkan pendapatan bank yang berasal dari *fee* atau pelayanan jasa bank.

c. **Tujuan Bank Syariah**

Tujuan dibentuknya bank-bank Syariah adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menciptakan suatu keadilan di bidang ekonomi, dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi, agar tidak terjadi kesenjangan yang amat besar antara pemilik modal (orang kaya) dengan pihak yang membutuhkan dana (orang miskin).
- 2) Untuk meningkatkan kualitas hidup umat, dengan jalan membuka peluang berusaha yang lebih besar terutama kepada kelompok miskin, yang diarahkan kepada kegiatan usaha yang produktif, menuju terciptanya kemandirian berusaha (kewirausahaan).
- 3) Mengarahkan kegiatan ekonomi untuk umat bermuamalah secara Islam khususnya muamalah yang berhubungan dengan perbankan, agar terhindar dari praktik-praktik riba atau jenis-jenis usaha/perdagangan lain yang mengandung unsur gharar (tipuan), dimana jenis-jenis usaha tersebut dilarang dalam Islam, juga telah menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi umat.
- 4) Untuk menjaga kestabilan ekonomi/ moneter pemerintah. Dengan aktivitas-aktivitas bank Islam yang diharapkan mampu menghindarkan inflasi akibat penerapan sistem bunga, menghindarkan persaingan yang tidak sehat antara lembaga

keuangan, khususnya bank dan menanggulangi kemandirian lembaga keuangan, khususnya bank dari pengaruh gejolak moneter baik dari dalam maupun dari luar negeri.

- 5) Untuk membantu menanggulangi (mengentaskan) masalah kemiskinan, yang pada umumnya merupakan program utama dari negara-negara yang sedang berkembang. Upaya bank islam di dalam mengentaskan kemiskinan ini berupa pembinaan nasabah yang lebih menonjol sifat kebersamaan dari siklus usaha yang lengkap seperti program pembinaan usaha produsen, pembinaan pedagang perantara, program pembinaan konsumen, program pengembangan modal kerja dan program pengembangan usaha bersama.

d. **Perbedaan bank syariah dan bank konvensional**

Bank syariah merupakan bank yang dalam sistem operasionalnya tidak menggunakan sistem bunga, dengan menggunakan prinsip dasar sesuai dengan syariah islam. Dalam menentukan imbalannya, baik imbalan yang diberikan maupun diterima, bank syariah tidak menggunakan sistem bunga, akan tetapi menggunakan konsep imbalan sesuai dengan akad yang diperjanjikan.

Beberapa perbedaan antara bank syariah dan bank konvensional antara lain.

No	Bank Syariah	No	Bank Konvensional
1	Investasi, hanya untuk proyek dan produk yang halal serta menguntungkan.		Investasi tidak mempertimbangkan halal atau haram asalkan proyek yang dibiayai menguntungkan
2	<i>Return</i> yang dibayar dan/atau diterima berasal dari bagi hasil atau pendapatan lainnya berdasarkan prinsip syariah.		<i>Return</i> baik yang dibayar kepada nasabah penyimpan dana dan <i>return</i> yang diterima dari nasabah pengguna dana berupa bunga.
3	Perjanjian dibuat dalam bentuk akad sesuai dengan syariah Islam		Perjanjian menggunakan hukum positif
4	Orientasi pembiayaan. tidak hanya untuk keuntungan akan tetapi juga fahalah <i>oriented</i> , yaitu berorientasi kepada masyarakat.		<i>Orientasi</i> pembiayaan untuk memperoleh keuntungan atas dana yang dipinjamkan.
5	Hubungan antara bank dan nasabah adalah mitra.		Hubungan antara bank dan nasabah adalah kreditor dan debitur
6	Dewan pengawas terdiri dari BI, Bapepam, Komisariss, dan Dewan pengawas syariah (DPS)		Dewan pengawas terdiri dari BI, Bapepam, dan Komisariss
7	Penyelesaian sengketa, diupayakan diselesaikan secara musyawarah antara bank dan nasabah, melalui peradilan agama		Penyelesaian sengketa melalui pengadilan negeri setempat

Tabel 2.1

Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional

B. Penelitian yang Relevan

1. Sumber dari skripsi

- a) *Rekrutmen Sumber Daya Manusia pada Bank DKI Syariah*. ditulis oleh:Listi Tiyasari 2008, Universitas Islam Negeri

Pembahasan:

Hasilnya menunjukkan bahwa dengan rekrutmen yang selektif maka Bank DKI Syariah dapat memperoleh sumber daya manusia berkualitas terbukti dengan karyawan yang memahami akan tugas-tugasnya, berdisiplin memiliki motivasi kerja yang baik, teliti dan produktivitas kerja karyawan bagus. Fungsi manajemen sumber daya manusia bank DKI Syariah sudah berjalan dengan baik terbukti dengan pelaksanaan rekrutmen sudah berjalan dengan selektif sehingga perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas, produktivitas kerja dapat tercapai, kinerja perusahaan meningkat dari waktu ke waktu dan Bank DKI Syariah juga telah memperoleh laba.²⁷

- b) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah (Studi Kasus PT.BPRS wakalumi)*. Ditulis Oleh Iis Aisyah, Fakultas Syariah, Universitas Islam Jakarta.

Pembahasan:

Hasilnya Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. BPRS Wakalumi telah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari pengelolaan

²⁷ Listi Tiyasari, *Rekrutmen Sumber Daya Manusia Pada bank DKI Syariah*, (Jakarta: Universitas Islam Negeri 2008,) Skripsi Pada Program Studi Ekonomi Bisnis, Universitas Islam Negeri. Hlm 3. (diakses pada tanggal 20 April Pukul 19:40 WIB).

sumber daya manusia yang baik mulai dari pengadaan sumber daya manusia sampai dengan pemutusan hubungan tenaga kerja. Sehingga kepercayaan masyarakat terhadap PT. BPRS Wakalumi tumbuh pesat. Hal tersebut turut mempengaruhi komponen pendapat seseorang.

Manajemen Sumber daya Manusia PT.BPRS Wakalumi telah sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia perbankan syariah.²⁸

- c) *Penerapan Sistem Rekrutmen SDM Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.BNI Cabang Syariah Padang*, ditulis oleh Elza Septriana. Universitas Islam Negeri.²⁹

Pembahasan:

Hasilnya menunjukkan bahwa BNI Syariah Cabang Padang melakukan rekrutmen masih mengacu pada pedoman rekrutmen konvensional, hanya ada beberapa tes yang mengarah pada pengetahuan bank syariah. Hal tersebut di atur oleh Divisi Syariah Pusat. Berdasarkan pengujian regresi, ternyata terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem rekrutmen SDM terhadap kinerja karyawan.

²⁸ Iis Aisyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah Studi Kasus PT.BPRS wakalumi*. (Jakarta: Universitas Islam Jakarta 2006), Skripsi Pada Program Studi Syariah, Universitas Islam Negeri 2006, Hlm 14. (diakses pada tanggal 20 April Pukul 21:00)

²⁹ Elza Sepeteriana, *Penerapan Sistem Rekrutmen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . BNI Cabang Syariah Padang*, (Jakarta: Universitas Islam Negeri, 2009) Skripsi Pada Program Studi Muamalat, Universitas Islam Negeri. Hlm 17. (diakses pada tanggal 20 April Pukul 20:00 WIB)

Berdasarkan review terhadap studi-studi sebelumnya, dimana didapatkan bahwa para peneliti tidak membahas mengenai “Strategi Rekrutmen Pegawai Pada Bank Syariah”, apabila dilihat dari segi judul, memang benar hampir sama. Namun, dalam pembahasan yang diteliti berbeda dengan skripsi sebelumnya, Karena penelitian ini menitikberatkan mengenai bagaimana strategi Bank Negara Indonesia Pusat dalam proses rekrutmen pegawai, kendala yang di hadapi, dan hasil yang di peroleh rekrutmen pegawai. Sehingga, penulis mendapatkan celah untuk melakukan penelitian ini.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan fokus masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi rekrutmen yang dilakukan oleh PT. BNI Syariah dalam merekrut pegawai.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Negara Indonesia Syariah yang beralamat di Gedung Tempo Pravilion 1 Lantai 7 JL H. R.Rasuna Said Kavling 11 Jakarta 12950. Pada hari jum'at 31 Maret 2017 pukul 10:00 WIB.

C. Latar Penelitian

BNI Syariah lahir dari sebuah bank besar dengan nama besar PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Bank papan atas ini menjadi pelopor pengembangan syariah di Indonesia. Seiring dengan diberlakunya UU No.10 Tahun 1998, BNI menerapkan dual banking system yakni dengan menyediakan dua layanan perbankan sekaligus, Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam *Corporate Plan*

UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009

D. Metode dan Prosedur Penelitian

a. Metode Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan karakteristik *variable* yang berkenaan dengan fenomena yang di teliti dalam suatu situasi.

Penelitian deskriptif kualitatif adalah sebuah penelitian yang dimaksudkan untuk mengungkapkan sebuah fakta empiris secara objektif ilmiah dengan berlandaskan pada logika keilmuan, prosedur di dukung oleh metodologi dan teoritis yang kuat sesuai disiplin keilmuan yang ditekuni.

b. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian menjelaskan langkah-langkah penelitian, untuk melakukan sebuah penelitian kualitatif, perlu mengetahui tahap-tahap yang akan dilalui dalam proses penelitian. Tahapan ini disusun secara sistematis agar di peroleh data secara sistematis.¹

¹ Moleong dan Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), hlm 85-109

E. Sumber dan Jenis Data

Sumber data adalah kumpulan data-data yang merupakan langkah paling strategis dalam melakukan sebuah penelitian. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber *primer* dan sumber *sekunder*.²

1 Data Primer

Data Primer adalah data yang di dapatkan peneliti dari hasil wawancara penelitian secara langsung kepada pihak PT. Bank Negara Indonesia Syariah. Data yang akan di dapat dari sumber pertama baik individu maupun lembaga melalui hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

2 Data Skunder

Data skunder adalah data yang didapat dari sumber kedua atau sumber sekunder yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini berupa dokumen, di mana metode yang digunakan untuk mendapatkan data berupa data tertulis seperti buku, surat kabar, makalah laporan penelitian dokumentasi.³

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka

² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: CV. ALFABETA, 2010), hlm.224

³ Suharismi Arikunto, *Prosedur Penelitian, sebuah pendekatan praktek*, (Jakarta: Renika Cipta, Edisi Revisi V,2002), hlm 206

peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara /*Interview*

Wawancara (*Interview*) yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan kepada pihak responden yang sekiranya mampu memberikan informasi yang berguna bagi penelitian ini, selanjutnya jawaban responden di catat dan di rekam. Wawancara / *interview* ini langsung dilakukan kepada pihak HCD PT. Bank Negara Indonesia Syariah. Wawancara ini termasuk wawancara mendalam (*in-deph interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan, atau orang yang di wawancarai.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik yang digunakan untuk mencari data yang di perlukan dengan cara mengamil data dari dokumen perusahaan yang ada baik berupa catatan, transkrip maupun agenda. Berdasarkan peraturan-peraturan perusahaan yang ada, Profil BNI Syariah, Struktur Organisasi, serta

dokumentasi berupa foto juga dilakukan untuk memperkuat penelitian yang dilakukan.⁴

G. Teknik Analisa Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang diceritakan kepada orang lain.

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode analisis deskriptif yaitu penelitian ini melakukan pengujian terhadap data informasi yang berdasarkan pada fakta di lapangan pada tahapan awal penelitian melakukan wawancara dengan pihak terkait untuk mendapatkan data yang dibutuhkan penulis.

Pada tahap selanjutnya, penulis mengumpulkan data dokumentasi berupa laporan dari pihak terkait untuk dipelajari dan diteliti. Kemudian data hasil wawancara dan studi dokumentasi dianalisis untuk disajikan dalam bentuk tulisan yang menarik. Teknis analisis data dimulai dengan melakukan pengkodean untuk mempermudah dalam menyajikan hasil data yang diperoleh dari penelitian dan untuk selanjutnya dikelompokkan dalam hasil dan pembahasan penelitian.

⁴ A. Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2014), hlm 391.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bank BNI Syariah

1. Sejarah dan Perkembangan BNI Syariah

BNI Syariah lahir dari sebuah bank besar dengan nama besar PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Bank papan atas ini menjadi pelopor pengembangan syariah di Indonesia. Seiring dengan diberlakukannya UU No.10 Tahun 1998, BNI menerapkan dual banking system yakni dengan menyediakan dua layanan perbankan sekaligus, konvensional dan syariah yang didukung dengan teknologi yang canggih yang bisa menjamin tidak akan bercampurnya antara dana yang berasal dari bank konvensional dan syariah.

Unit usaha syariah (UUS) BNI didirikan sejak tahun 1999. Setelah memperoleh izin prinsip dan usaha dari Bank Indonesia pada 29 april 2000, BNI meresmikan lima kantor cabang syariah di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Kemudian pada tahun 2001 sesuai Surat izin Bank Indonesia No.3/1/DpD/DPIP tanggal 3 Mei 2001, BNI Syariah membuka dua cabang syariah di Jakarta dan satu cabang di bandung.

Hingga tahun 2009, BNI Syariah telah memiliki 27 Kantor Cabang Syariah (KCS) dan 31 Kantor Cabang Pembantu Syariah (KCPS). Selanjutnya berlandaskan peraturan Bank Indonesia No

8/3/PBI/2006 tentang pemberian izin bagi kantor cabang Bank konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah untuk melayani pembukaan rekening produk dana syariah. BNI Syariah juga menerapkan Syariah *Channelling Outlet* (SCO) yang hingga kini terdapat di 678 outlet kantor cabang konvensional.

Dengan adanya fasilitas Syariah *Chanelling Outlet* yang disediakan oleh BNI Syariah, BNI Syariah berharap dapat membantu masyarakat memperoleh kemudahan untuk mendapatkan layanan syariah di cabang-cabang BNI Konvensional. Inilah salah satu Strategi BNI syariah untuk mendekatkan diri dengan masyarakat.

Kinerja BNI Syariah sendiri dari tahun ke tahun memperlihatkan pertumbuhan yang positif dengan posisi semester satu juni 2008, aset BNI Syariah mencapai Rp 3,38 triliun dengan pembiayaan sebesar Rp 2,69 triliun dan dana pihak ketiga (DPK) sebesar Rp 2,63 triliun. Sedangkan pertumbuhan pembiayaan BNI Syariah didukung oleh keberhasilan penyaluran produk BNI Wirausaha Syariah sekitar Rp 55,52 miliar dan BNI Tunas Usaha sebesar Rp 18,82 miliar.¹

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip Syariah dengan 3 (tiga) pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil.

¹ <http://www.bnisyariah.co.id/en/sejarah-bni-syariah>, (diakses pada tanggal 16 April 2017, pukul 13.30 WIB).

Dengan berlandaskan pada Undang-undang No.10 Tahun 1998, pada tanggal tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (*office channelling*) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH.Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam *Corporate Plan* UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu *spin off* bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008

tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 Kantor Cabang, 161 Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak dan 20 Payment Point. BNI Syariah terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan.

2. Visi dan Misi BNI Syariah

a. Visi

“Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”

Mewujudkan suatu visi, maka harus didukung dengan suatu misi-misi. Misi merupakan sebuah pernyataan yang menegaskan visi, yang memaparkan secara garis besar, langkah-langkah yang diambil untuk mencapai visi dan sesuai visinya BNI Syariah terus-menerus melakukan perbaikan dalam layanan dan kinerja dengan serangkaian *training* dan motivasi untuk meningkatkan mutu serta kualitas layanan yang akan diberikan.

b. Misi

Misi BNI Syariah adalah:

- 1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan kepada masyarakat.

- 2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
- 3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan Ibadah
- 5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.²

Di dalam mencapai misinya, BNI Syariah selalu berupaya memberikan layanan yang baik bagi nasabah/*mudharib* mulai dari mengenali kebutuhan nasabah/*mudharib*, membimbing nasabah/*mudharib* dalam melakukan transaksi, memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat, sampai memelihara (*maintaince*) hubungan baik dengan nasabah/*mudharib*.

3. Tujuan Bank BNI Syariah

Tujuan utama manajemen PT. BNI Syariah adalah untuk mengkomodir kebutuhan masyarakat yang ingin menyalurkan keuangan melalui perbankan syariah serta sebagai alternative dalam menghadapi krisis yang mungkin timbul dikemudian hari, mengingat kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah terkena *negative spread* seperti yang dialami oleh Bank-Bank Konvensional.

² [http://www.bnisyariah.co.id/en/visi dan misi-bni-syariah](http://www.bnisyariah.co.id/en/visi-dan-misi-bni-syariah), (diakses pada tanggal 16 April 2017, pukul 13.50 WIB).

4. Profil Perusahaan³

Nama	: PT BNI Syariah
Bidang Usaha	: Bergerak di Bidang Usaha Perbankan Syariah sesuai dengan Anggaran Dasar BNI Syariah No. 160 tanggal 22 Maret 2010.
Kepemilikan	: PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk: 99,99%
Tanggal Pendirian	: 19 Juni 2010
Dasar Hukum Pendirian	: Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No 12/31/KEP.GBI/2010
Modal Dasar	: Rp.4.004.000.000.000
Modal di setor penuh	: Rp.1.501.500.000.000
Alamat Perseroan	: Gedung Tempo Pavilion 1 JL. H. R. Rasuna Said Kavling 10-11. Lantai 3-6 Jakarta 12950, Indonesia
Telepon	: (62-21)2970 1946
Email	: info@bnisyariah.co.id

³ [http://www.bnisyariah.co.id/en/info-perusahaan -bni-syariah](http://www.bnisyariah.co.id/en/info-perusahaan-bni-syariah), (diakses pada tanggal 16 April 2017, pukul 13.55 WIB).

5. Produk BNI Syariah

a. Produk Dana

1) Tabungan

a) Tabungan SimPel iB Hasanah

Tabungan dengan akad wadiah untuk siswa berusia di bawah 17 tahun dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

b) Tabungan Baitullah iB Hasanah

Baitullah iB Hasanah adalah tabungan dengan akad Mudharabah atau Wadiah yang dipergunakan sebagai sarana untuk mendapatkan kepastian porsi berangkat menunaikan ibadah Haji (Reguler/Khusus) dan merencanakan ibadah Umrah sesuai keinginan penabung dengan sistem setoran bebas atau bulanan dalam mata uang Rupiah dan USD.

c) Tabungan Prima iB Hasanah

Prima iB Hasanah adalah tabungan dengan akad Mudharabah yang memberikan berbagai fasilitas serta kemudahan bagi Nasabah *segmen high networth* individuals secara perorangan dalam mata uang rupiah dan bagi hasil yang lebih kompetitif.

d) Tabungan Tunas iB Hasanah

Tunas iB Hasanah adalah tabungan dengan akad Wadiah yang diperuntukkan bagi anak-anak dan pelajar yang berusia di bawah 17 tahun.

e) Tabungan Bisnis iB Hasanah

Bisnis iB Hasanah adalah tabungan dengan akad Mudharabah yang dilengkapi dengan detail mutasi debit dan kredit pada buku tabungan dan bagi hasil yang lebih kompetitif dalam mata uang rupiah

f) Tabungan iB Hasanah

iB Hasanah adalah tabungan dengan akad Mudharabah atau Wadiah yang memberikan berbagai fasilitas serta kemudahan dalam mata uang Rupiah.

g) Tabungan Tapenas iB Hasanah

Tapenas iB Hasanah adalah tabungan berjangka dengan akad Mudharabah untuk perencanaan masa depan yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan sistem setoran bulanan yang bermanfaat untuk membantu menyiapkan rencana masa depan seperti rencana liburan, ibadah umrah, pendidikan ataupun rencana masa depan lainnya.

h) Tabunganku iB Hasanah

TabunganKu iB Hasanah ialah produk simpanan dana dari Bank Indonesia yang dikelola sesuai dengan prinsip

syariah dengan akad Wadiah dalam mata uang Rupiah untuk meningkatkan kesadaran menabung masyarakat.

2) Deposito

BNI Deposito iB Hasanah yaitu investasi berjangka yang dikelola berdasarkan prinsip syariah yang ditujukan bagi nasabah perorangan dan perusahaan, dengan menggunakan akad mudharabah.

3) Giro

BNI Giro iB Hasanah adalah simpanan transaksional dalam mata uang IDR dan USD yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan pilihan akad Mudharabah Mutlaqah atau Wadiah Yadh Dhamanah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan Cek, Bilyet Giro, Sarana Perintah pembayaran lainnya atau dengan Pemindah bukuan.

b. Produk Pembiayaan

1) Consumer

a) BNI Multiguna iB Hasanah

Multiguna iB Hasanah Fasilitas Pembiayaan Konsumtif yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk pembelian barang kebutuhan konsumtif dan/ atau jasa sesuai prinsip syariah dengan disertai agunan berupa tanah dan bangunan yang ditinggali berstatus SHM atau SHGB dan bukan barang yang dibiayai.

b) BNI Oto iB Hasanah

Oto iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan konsumtif murabahah yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk pembelian kendaraan bermotor dengan agunan kendaraan bermotor yang dibiayai dengan pembiayaan ini.

c) BNI Emas iB Hasanah

Pembiayaan Emas iB Hasanah (BNI Syariah Kepemilikan Emas) merupakan fasilitas pembiayaan yang diberikan untuk membeli emas logam mulia dalam bentuk batangan yang diangsur secara pokok setiap bulannya melalui akad murabahah (jual beli).

d) BNI Griya iB Hasanah

BNI Syariah KPR Syariah (Griya iB Hasanah) adalah fasilitas pembiayaan konsumtif yang diberikan kepada anggota masyarakat untuk membeli, membangun, merenovasi rumah (termasuk ruko, rusun, apartemen dan sejenisnya), dan membeli tanah kavling serta rumah indent, yang besarnya disesuaikan dengan kebutuhan pembiayaan dan kemampuan membayar kembali masing-masing calon.

2) Korporasi

a) BNI Syariah Multifinance

Pembiayaan kepada Multifinance adalah penyaluran pembiayaan langsung dengan pola *executing*, kepada

Multifinance untuk usahanya dibidang perusahaan pembiayaan sesuai dengan prinsip Syariah.

b) BNI Syariah Valas

Pembiayaan Valas iB Hasanah adalah pembiayaan yang diberikan oleh unit operasional dalam negeri kepada nasabah pembiayaan dalam negeri, dalam bentuk mata uang valuta asing.

c. Usaha Kecil dan Menengah

1) Pembiayaan Usaha

a) BNI Syariah Wirausaha

Wirausaha iB Hasanah adalah fasilitas pembiayaan produktif yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan usaha-usaha produktif (modal kerja dan investasi) yang tidak bertentangan dengan syariah dan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

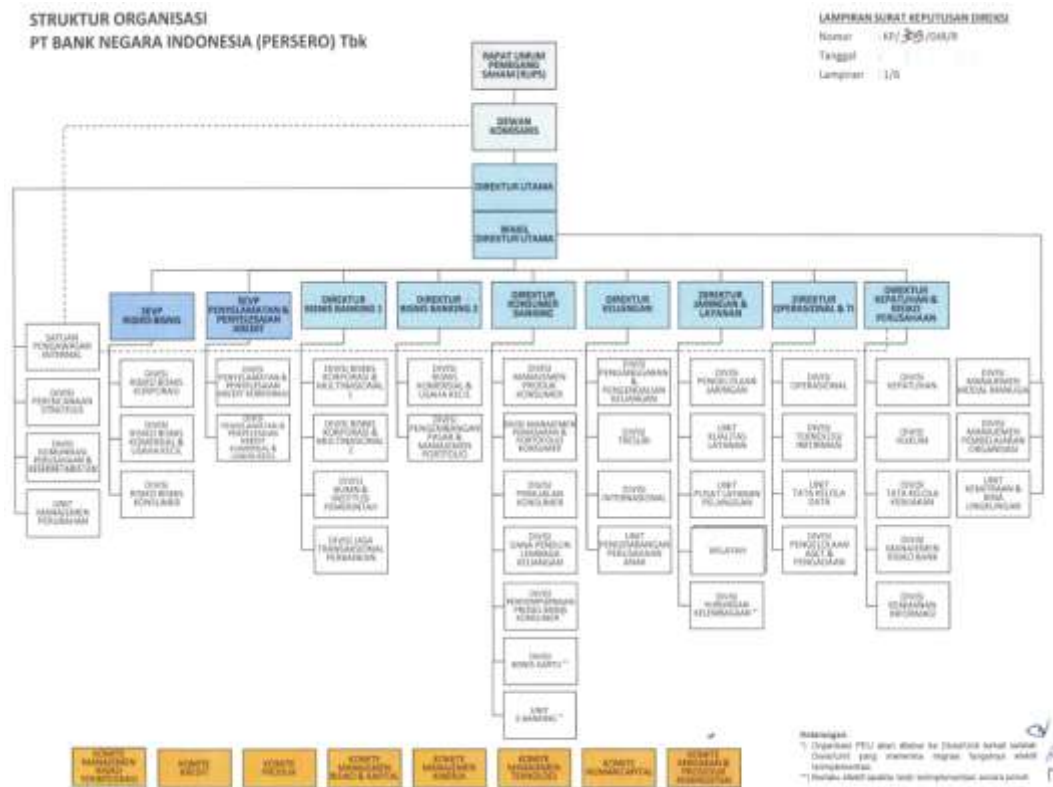
b) BNI Syariah Tunas Usaha

Tunas Usaha iB Hasanah adalah pembiayaan modal kerja dan atau investasi yang diberikan untuk usaha produktif yang feasible namun belum bankable dengan prinsip syariah dalam rangka mendukung pelaksanaan Instruksi Presiden Nomor 6 tahun 2007.

c) BNI Syariah Usaha Kecil

Usaha Kecil iB Hasanah adalah pembiayaan syariah yang digunakan untuk tujuan produktif (modal kerja maupun investasi) kepada pengusaha kecil berdasarkan prinsip-prinsip pembiayaan syariah.⁴

6. Struktur Organisasi⁵



Gambar 4.1

Struktur Organisasi BNI Syariah

⁴ <http://www.bnisyariah.co.id/en/produk-produk -bni-syariah>, (diakses pada tanggal 16 April 2017, pukul 13.55 WIB).

⁵ <http://www.bnisyariah.co.id/en/struktur-organisasi>, (diakses pada tanggal 16 April 2017, pukul 13.55 WIB).

Anggota Dewan Komisaris Dan Direksi 28 September 2016.

a. Dewan Komisaris

- 1) Komisaris Utama : Fero Poerbonegoro
- 2) Komisaris Independent : Muhammad Syakir sula
- 3) Komisaris Independent : Rizqullah Thohuri
- 4) Komisaris : Max R. niode

b. Direksi

- 1) Direktur Utama : Imam Teguh Suptomo
- 2) Direktur Operasional : Junaidi Hisom
- 3) Direktur Bisnis konsumen : Kukuh Rahardjo
- 4) Direktur resiko dan kepatuhan : Tribuna Tunggadewi
- 5) Direktur resiko dan kepatuhan : Acep riana jayaprawira
- 6) Direktur Bisnis : Dinno Indiano
- 7) SEVP : Dhias widhiyati

B. Temuan Penelitian

1. Strategi Rekrutmen Pegawai Pada BNI Syariah Agar Mendapatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas

Pada Bank BNI Syariah mempunyai dua jalur yang digunakan untuk merekrut bisa menggunakan Internal dan Eksternal. Internal dengan cara promosi jabatan, transfer pekerjaan. Sedangkan eksternal itu dengan cara *walk- in- write in* (inisiatif pelamar). Rujukan dari sumber terpercaya, memasang iklan pada media cetak, internet (*JobsDb, JoobStreet*). Jalur dari ekstenal biasa di sebut dengan *Fresh*

graduate. Sedangkan dari internal bisa disebut *Prohire*. *Fresh graduate* merupakan sebutan yang biasa diberikan untuk seseorang yang baru baru saja lulus dari bangku perkuliahan dan belum mempunyai pengalaman kerja. Sedangkan *Prohire* adalah jalur rekrutmen yang bertujuan untuk mendapatkan calon pegawai pada pangkat staf, sampai dengan Asisten Direktur yang memiliki pengalaman dan kompetensi teknis pada bidang tertentu yang dibutuhkan organisasi. Dan untuk karyawan yang berpengalaman kerja minimal lima tahun. *Freshgraide* terbagi dua yaitu ada ADP (*Assistant Development Program*) dan ODP (*Officer Development Program*). ADP adalah salah satu program rekrutmen di bank yang menjaring tenaga kerja untuk semua jurusan dan tanpa pengalaman. ADP dan ODP adalah 2 program yang berbeda. ADP berada di level yang berbeda dengan ODP. ADP minimal D3, *Assistant Development Program* nantinya di peruntukkan untuk 2 posisi yaitu *Frontliner* (CS dan Teller), dan Back Office. Sedangkan ODP adalah pelatihan karyawan perbankan yang masih *fresh gradute* untuk dididik dan diterpa sebagai manajer atau pimpinan di bidang-bidang perbankan. Tugas *Officer Development Program* hanya belajar agar menambahkan ilmu dan wawasan dunia perbankan. ODP nantinya akan menjadi seorang supervisor di commerce finance atau untuk menempati posisi Operation Head, Marketing Head dan Collection Head, Tujuan utama dari sebuah program ODP adalah untuk menghasilkan tenaga kerja baru yang masih fresh graduate namun memiliki karakter dan

keinginan yang kuat untuk menjabat sebagai seorang pemimpin. OPD minimal S1. Sedangkan *Prohire* adalah Asisten atau posisi strategis. minimal s1.⁶ yang sudah berpengalaman bekerja minimal Junior *Manager Officer*. *Prohire* umurnya feksibel tergantung jabatan apa yang di cari.⁷ Dalam dunia perbankan, yang dikelola adalah uang, tentunya BNI mensyaratkan para karyawan harus orang-orang yang jujur dan amanah dalam menjalankan tugas, itulah persyaratan yang utama dalam BNI.

Metode yang di gunakan untuk merekrut mengenal langsung atau berhadapan langsung. BNI Syariah merekrut tenaga kerja untuk bisa mengembangkan kinerja syariah, untuk mencari kandidat-kandidat yang berpotensi yang dapat mengembangkan sesuai visi dan misi BNI Syariah. Dalam merekrut SDI BNI Syariah tidak ada yang diutamakan, tetapi mencari sesuai dengan kebutuhan. Apabila BNI sedang membutuhkan Fresh graduate maka bni membuka program melalui fresh graduate.

Apabila BNI sedang membutuhkan SDM yang berpengalaman maka BNI membuka *Prohire*. Dalam merekrut Fresh graduate Program ADP membutuhkan jangka waktu satu bulan, sedangkan Program ODP membutuhkan waktu dua bulan karena mencari kandidat *Tellent*.

⁶ Puti, *Human Capital Development, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.BNI Syariah Pusat, Pada Hari Jum'at tanggal 31 Maret 2017, Pukul 10.00 WIB, Lantai 4, Jakarta Pusat Kuningan.

⁷ Puti, *Human Capital Development, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.BNI Syariah Pusat, Pada Hari Jum'at tanggal 31 Maret 2017, Pukul 10.00 WIB, Lantai 4, Jakarta Pusat Kuningan.

Sedangkan untuk program *prohire* hanya membutuhkan waktu dua minggu.

Tujuan rekrutmen BNI Syariah mencari SDI yang berhubungan dengan visi misi. *Pertama* untuk bisa membantu perusahaan mencapai tujuan, *kedua* mencari pegawai yang satu arah dengan visi misi. Standar yang dicari berawal dari visi misi perusahaan.

Persiapan awal yang dilakukan dalam merekrut sumber daya manusia di BNI Syariah Pusat diawali dengan melakukan perencanaan pegawai, antara lain menganalisis posisi atau jabatan apa saja yang kosong, jumlah posisi kosong, kemudian menentukan persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pelamar lalu menginformasikan adanya kebutuhan pegawai di BNI Syariah, baik melalui internal maupun eksternal.⁸

Dalam proses pelaksanaan rekrutmen karyawan, BNI menetapkan standar karyawan yang tinggi dan proses seleksi yang lama, karena pelamar harus berbagai tahapan tes yang telah ditetapkan oleh BNI. Selain harus menempuh masa kerja yang telah ditentukan, Karyawan juga harus memiliki prestasi kerja yang meningkat dan hanya memiliki kesempatan tiap satu tahun sekali untuk diajukan promosi jabatan oleh kepala cabang tempat dimana ia bekerja, beberapa tes yang harus dilalui karyawan dilakukan dengan cara *on-line* dan karyawan harus tetap bekerja seperti biasa. Hal tersebut dilakukan untuk

⁸ Puti, *Human Capital Development, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.BNI Syariah Pusat, Pada Hari Jum'at tanggal 31 Maret 2017, Pukul 10.00 WIB, Lantai 4, Jakarta Pusat Kuningan.

mendapatkan kualitas karyawan yang dapat diandalkan dan benar-benar sesuai dengan posisi yang dibutuhkan sehingga mampu menghasilkan kinerja terbaik untuk perbankan syariah terutama BNI sebagai wadah dia bekerja.

Rekrutmen pada PT BNI Syariah dilakukan oleh kantor pusat, oleh bagian Unit Rekrutmen yang berwenang. Rekrut yang dilakukan dalam jangka waktu tidak menentu. PT BNI Syariah melakukan rekrutmen ketika ada kebutuhan kantor pusat atau wilayah cabang yang membutuhkan SDI untuk memenuhi bagian-bagian kosong pada kantor tersebut.⁹

Rekrutmen internal dilakukan untuk mengisi jabatan yang kosong disuatu unit kerja melalui proses promosi maupun rotasi pegawai. Apabila pemenuhan kebutuhan pegawai tidak dapat dipenuhi secara internal maka dilaksanakan pemenuhan secara eksternal, yang dapat dilaksanakan dengan beberapa cara yaitu memasang iklan melalui media koran maupun elektronik dan *website* BNI Syariah www.bnisyariah.co.id/karir/job_fair, *talent scouting* atau *job searching* melalui universitas atau kampus-kampus.

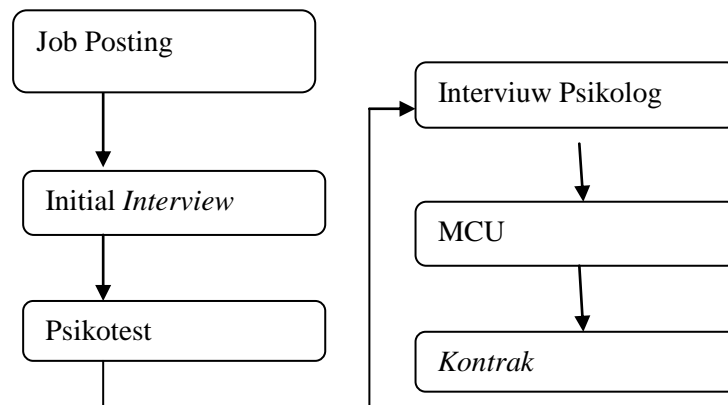
⁹ Puti, *Human Capital Development, Hasil Wawancara Pribadi*, Pegawai PT.BNI Syariah Pusat, Pada Hari Jum'at tanggal 31 Maret 2017, Pukul 10.00 WIB, Lantai 4, Jakarta Pusat Kuningan.

Adapun tahapan-tahapan dari rekrutmen program ADP yaitu:

- 1) *Intial interviuw.*
- 2) *Psikotest*
- 3) *Interviuw psikolog*
- 4) *MCU*

Proses rekrutmen PT.BNI Syariah *program (Assistant Development Program)* terdapat 4 tahapan dalam program ini, diantaranya *Intial interviuw. Psikotest, Interviuw psikolog* dan *MCU*. Tahapan yang *pertama Intial interviuw* bisa juga disebut dengan *walk in interview*. Pada tahap ini peserta akan ditanyakan seputar motivasi mengikuti program kenapa memilih perusahaan tersebut, aktivitas selama kuliah, kegiatan organisasi, dan lain-lain. Tahap *kedua Psikotest*, seperti bank pada umumnya ada tes menggambar orang, tes koran, dan melihat kesalahan pada gambar, hitungan, dan lain-lain. Sebelum di *interview* oleh seorang psikolog yang biasanya di luar BNI Syariah. Setelah itu peserta ADP akan diwawancarai oleh psikolog langsung. Psikolog atau interview tersebut sudah mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan yang cukup detail yang terdiri dari berlembar-lembar kertas. Setelah melewati 3 tahapan tersebut, masuklah ke tahapan terakhir yaitu *Medical Checkup*. Cukup banyak orang yang memudahkan tahap ini, tahapan ini seringkali dianggap formalitas. Padahal pada tahap ini cukup banyak peserta yang gugur. karena ada penyakit tertentu atau

meskipun sehat ada beberapa kriteria yang kurang cocok dengan program posisi yang dilamar. Selesai di tahap terakhir beberapa peserta akan langsung dinyatakan lolos, namun beberapa diminta untuk *Interview User* terlebih dahulu.



Gambar 4.2

Tahapan Rekrutmen ADP

Selanjutnya Program (*Officer Development Program*) ODP.

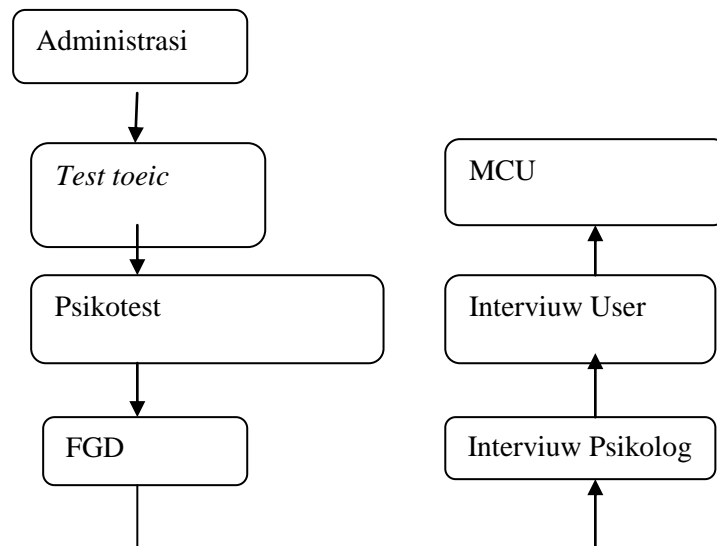
ODP ini biasanya diikuti oleh alumni mahasiswa/mahasiswi universitas negeri atau pun swasta mempunyai kesempatan yang sama. Apabila ingin melamar untuk bagian ODP, tetapi tidak semua jurusan terima di bagian ini. Contohnya seperti dokter, bidan, mereka boleh saja melamar, tetapi sejauh ini tidak di terima karena jurusan yang mereka ambil semasa kuliah tidak sinkron dengan dunia perbankan. Intinya ODP *frsh gradute* pegawai yang siap pakai dan dikembangkan.

Adapun tahapan-tahapan dari rekrutmen ODP ini yaitu:

1. Administrasi,
2. *Test Toeic*
3. Psikotes
4. *FGD*
5. Interview Psikolog
6. Interview user
7. MCU

Hasil proses rekrutmen PT.BNI Syariah program (*Officer Development Program*) ODP. Tahapan *pertama* yaitu Administrasi seleksi berkas melalui data yang diisi dalam *form online* yang disediakan oleh BNI Syariah. Tahap *kedua* perusahaan mengadakan test bahasa inggris yang berbeda dengan perusahaan lainnya. Test bahasa inggris yang diadakan yaitu *test toefl*. Untuk di BNI sendiri test bahasa inggrisnya yaitu *test toeic*. Tahap *ketiga* adalah tahap psikotes terdiri dari tes gambar, pilihan karakter, tes koran, hitung-hitungan. Soalnya cukup sederhana, tapi membutuhkan logika yang kuat dalam mengerjakannya. lalu tahap *keempat* yang sangat penting, karena akan dilihat kemampuan dan wawasan peserta ODP. Dalam *Focus Group Discussion* (FGD) akan dibagi menjadi beberapa grup, satu grup isinya kurang lebih 8 orang. Di dalam grup tersebut akan diminta untuk berdiskusi mengenai satu tema tertentu. Pada tahapan ini, diskusi dilakukan dengan *full English*. Setelah

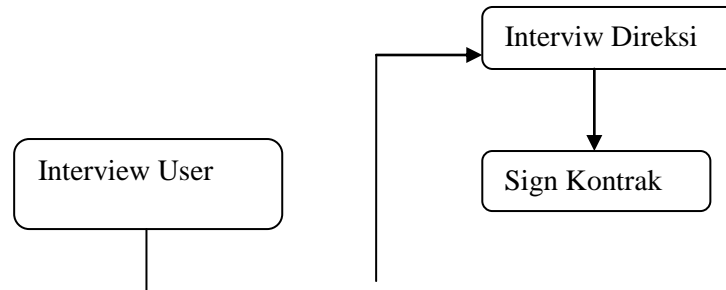
FGD selesai Selanjutnya tahap *kelima* yaitu Interview Psikolog Pada saat interview psikolog, peserta akan ditanya beda-beda. Selanjutnya tahapan *keenam* yaitu Interview user. Yang di wawancarai User pada tahap ini. Di Wawancarai oleh 2 kepala Divisi sekaligus dalam ruangan khusus. Selanjutnya *Medical Checkup* (MCU) test terakhir yang diadakan oleh BNI bekerjasama dengan Lab Kimia Farma.



Gambar 4.3

Tahapan Rekrutmen untuk Jalur ODP

Selanjutnya Jalur Prohire, hanya mengikuti tahapan yang sangat dikit, hanya wawancara kepada user dan direksi. Tetapi umur fleksibel dan tidak sembarang pegawai yang bisa menjadi pegawai prohire.



Gambar 4.4

Tahapan Rekrutmen untuk Jalur *Professional Hire*

Mengikuti tahapan-tahapan BNI Syariah bukan suatu yang mudah, membutuhkan semangat dan konsentrasi yang sangat tinggi. Karena tidak sembarang SDI yang bisa lolos dalam tahapan yang sudah ditetapkan oleh BNI Syariah. Dalam merekrut SDI cukup memakan waktu yang sangat lama, agar BNI Syariah tidak salah dalam merekrut karyawan baru. Setelah lolos tahap-tahapan akan di saring kembali oleh Kepala Direksi. Kepala Direktur, agar tidak salah dalam memilih karyawan untuk dimasa yang akan datang. Karena BNI Syariah hanya mencari kadindat yang *tellent* dan mempunyai semangat belajar dan bekerja yang tinggi. BNI Syariah dalam merekrut SDI sudah cukup optimal.

BNI Syariah menyadari bahwa untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dibutuhkan pegawai dengan *skill* dan kompetensi

yang tinggi. Untuk itu, BNI Syariah terus melaksanakan program pelatihan dan pengembangan pegawai secara berkesimbangan. Pada tahun 2016 investasi yang dikeluarkan BNI Syariah untuk program pengembangan dan pelatihan pegawai mencapai Rp.25,840.000.000, jumlah tersebut setara dengan 5% dari jumlah biaya tenaga kerja yang pada tahun 2015 tercatat sebesar Rp.486,492.133,982. Dengan demikian, BNI Syariah sudah memenuhi keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 31/310/KEP/DIR Tahun 1999 Tentang Penyediaan Dana Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bank Umum yang menyebutkan bahwa Bank wajib mengeluarkan 5 % dari biaya Tenaga Kerja untuk program pengembangan karyawan. Sejalan dengan perkembangan usaha dan jaringan dalam rangka mencapai sasaran perusahaan jumlah pegawai BNI Syariah terus mengalami pertambahan. Penambahan jumlah pegawai tersebut telah dilakukan berdasarkan kebutuhan dan analisa yang mendalam, sehingga pengembangan organisasi tidak menjadi beban tambahan bagi perusahaan. sepanjang tahun 2016, penambahan pegawai baru mencapai 5% dari tahun sebelumnya. Total jumlah pegawai BNI Syariah sampai dengan Desember 2016 mencapai 4450 orang.

Penambahan pegawai tersebut didominasi untuk pemenuhan pegawai sebagai dampak dari pengembangan struktur organisasi pada beberapa unit bisnis dan pengembangan organisasi kantor wilayah. Secara lebih detail, penambahan pegawai lebih banyak diisi

oleh pegawai dengan jenjang jabatan *clerk*. Perkembangan jumlah pegawai BNI Syariah dalam 3 (tiga) tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Pegawai BNI	2014	2015	2016
Pegawai Tetap	3.420	3.583	3.823
Pegawai Prohire	117	50	34
Pegawai Kontrak	733	671	627
<i>Outsource</i>	1.677	1.843	1.839
Total	5.947	6.147	6.323

Tabel 4.1

Perkembangan jumlah pegawai BNI Syariah

Dari grafik di atas terlihat bahwa jumlah pegawai BNI Syariah terus bertambah dalam tiga tahun terakhir. Jumlah pegawai tetap terus bertambah sementara untuk pegawai kontrak dan *outsourcing* relatif tetap. Penambahan pegawai tetap seiring dengan perkembangan bisnis perusahaan.

Dalam Upaya meningkatkan pelayanan kepada nasabah, selain memperluas jaringan kantor, BNI Syariah juga menambah jumlah pegawainya. penambahan jumlah pegawai di dasarkan pada perhitungan kebutuhan bisnis perusahaan.

PT BNI Syariah membutuhkan SDI seperti:

- 1) SDI yang memiliki attitude dan talenta perbankan syariah yang terpenting adalah berkarakter dan berperilaku sesuai syariah.
- 2) SDI yang berkarakter syariah, yaitu keterampilan antara *knowledge, skill, ability* dengan komitmen moral dan *integritas* pribadi.

C. Pembahasan Temuan Penelitian

1. Langkah Strategis yang dilakukan PT.BNI Syariah dalam Perekrutan Pegawai

Unit Learning Center BNI Syariah, memiliki mekanisme dalam menyusun program pengembangan yang berkelanjutan. Berdasarkan *Training Need Analysis* dari setiap unit kerja di BNI Syariah. *Unit Learning Center* BNI Syariah menyusun program pengembangan yang berkelanjutan dengan mengacu kepada rencana strategis perusahaan dan kompetensi yang diperlukan.

Semua bentuk pelaksanaan pengelolaan Sumber Daya Insani berdasarkan dengan kompetensi, termasuk aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai BNI Syariah akan memfokuskan ke *job competencies* posisi saat ini dan posisi di masa yang akan datang sesuai dengan rencana pengembangan karirnya. Dengan demikian setiap pegawai akan memiliki rencana pengembangan individu serta memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh

program pengembangan.¹⁰ Adapun langkah strategis yang dilakukan oleh PT.BNI Syariah adalah *Talent Management*, BNI Syariah menyusun beberapa program khusus terkait dengan pengelolaan *talent* untuk mempersiapkan futur *leader* di masa yang akan datang, untuk menunjang tujuan tersebut dilakukan proses asesmen kepada pegawai dengan level manajerial serta pegawai yang terkategori sebagai pegawai berbakat. Proses asesmen tersebut di selenggarakan oleh BNI Syariah bekerja sama dengan konsultan *independen* untuk mendapatkan kompetensi masing-masing pegawai sebagai salah satu syarat dalam melakukan identifikasi *talent*. pada dasarnya, tujuan Talent Management.

1. Mencari, mengembangkan dan mempertahankan pegawai “*talent*” untuk mendukung pencapaian strategi bisnis bank, Mengembangkan talenta merupakan kondisi ketika perusahaan-perusahaan berlomba-lomba mendapatkan talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Pesatnya peningkatan perusahaan dan kebutuhan akan kaum profesional bertalenta tinggi tidak diimbangi dengan ketersediaan suplai yang sepadan. Akibatnya persaingan perekrutan dan pembajakan talenta berkualitas memanas hingga ke level tertinggi. Dengan demikian semakin nyata lah tuntutan bagi perusahaan untuk mengembangkan, memotivasi dan memelihara talenta-talenta terbaik yang ada di perusahaan. Pelaksanaan

¹⁰ Laporan Tahunan (*Annual Report*), (PT.Bank BNI Syariah, 2016), hlm 212, <http://www.BNIsyariah.co.id>

manajemen talenta secara komprehensif, dimulai dari proses mengidentifikasi kompetensi inti yang dibutuhkan perusahaan. Dilanjutkan dengan proses rekrutmen seleksi yang objektif, tidak hanya berdasarkan kesukaan pimpinan ataupun dari satu segi semata, seperti segi teknikal saja.

2. Membentuk calon pemimpin di masa depan (*future leader*) yang siap untuk menempati jabatan-jabatan *key position* yang berpengaruh terhadap performa perusahaan secara umum. Keberhasilan suatu organisasi umumnya ditentukan oleh seorang pemimpin yang mampu menggerakkan orang lain atau para bawahannya untuk mencapai tujuan. Secara ideal dalam suatu organisasi harus dipimpin oleh seorang pemimpin yang spesialis generalis. pemimpin hanya mampu memberikan petunjuk, saran dan arahan serta evaluasi untuk melihat dan mengetahui kinerja individu sebagai yang menerima perintah dan memberikan gambaran sebagai kinerja organisasi. Pemimpin instansi mampu memimpin namun belum tentu mampu melatih, Membentuk calon-calon pemimpin perubahan disamping pengembangan SDM dalam jabatan-jabatan struktural melalui kegiatan kediklatan, juga dapat dibentuk melalui kegiatan rutin secara internal di instansi yang dilakukan oleh pemimpin lembaga itu sendiri. Pemimpin disamping memajemen yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, juga memiliki kemampuan tentang *coaching*,

Membentuk calon-calon pemimpin perubahan secara internal di instansi akan menjadi pemimpin perubahan ketika pemimpin yang ideal dalam instansi tersebut sesuai dengan harapan pengikutnya yaitu sebagai model. Secara ideal pemimpin dalam suatu organisasi adalah pemimpin yang spesialis generalis dalam menghasilkan kinerja tinggi baik kinerja individu.

3. Mengelola perencanaan strategi (*Succession plan*) serta efektif untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), Untuk mencapai sebuah strategy yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis atau *strategic planning*.

Program tersebut dilakukan secara berkesenimbangan dalam rangka meningkatkan pengembangan pegawai. Perekrutan bukanlah suatu kegiatan yang mudah dan sederhana yang dapat dilakukan. Banyak hambatan yang di temukan dalam kegiatan tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam mencari sumber daya insani PT. BNI Syariah menggunakan sistem rekrutmen secara internal dan eksternal. Rekrutmen secara eksternal yaitu dengan *Fresh graduate* dengan melakukan program ADP (*Assistant Development Program*) dan ODP (*Officer Development Program*). Dari program rekrutmen tersebut, PT BNI Syariah mencari kandidat terbaik dengan melakukan proses rekrutmen melalui *jobfair* di beberapa universitas di seluruh indonesia. Dari *jobfair* tersebut di lakukan dengan proses seleksi yang terbagi menjadi beberapa tahap. Tahapan demi tahapan pada seleksi tersebut merupakan bentuk strategi PT. BNI Syariah dalam mencari kandidat sumber daya insani yang berkualitas. Seleksi yang paling menentukan dan menjadi tolak ukur kualitas sumber daya manusia dalam segi intelektual terdapat pada tahapan psikotest. Sehingga pada tahapan ini para kandidat di lihat kemampuannya agar sesuai dengan PT BNI Syariah yang diharapkan. Rekrutmen secara Internal melalui *Prohire*, yang dilakukan dari karyawan bawahan agar menaiki level pekerjaan lebih tinggi dan mengisi kekosongan jabatan.

2. langkah strategis yang dilakukan oleh PT.BNI Syariah adalah *Talent Management*, BNI Syariah menyusun beberapa program khusus terkait dengan pengelolaan *talent* untuk mempersiapkan futur *leader* di masa yang akan datang. tujuan Talent Management. *Pertama* Mencari, mengembangkan dan mempertahankan pegawai “*talent*“ untuk mendukung pencapaian strategi bisnis bank, *Kedua* Membentuk calon pemimpin di masa depan (*future leader*) yang siap untuk menempati jabatan-jabatan *key position* yang berpengaruh terhadap performa perusahaan secara umum. *Ketiga*, Mengelola perencanaan strategi (*Succesion plan*) serta efektif untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang.

B. Saran

1. Agar dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan sebaiknya seseorang pemimpin lembaga terus menumpuk kerjasama yang baik dengan karyawan, serta memberikan pengarahan maupun pengawasan yang bersifat mendidik, agar karyawan bisa bekerja dengan baik. Sehingga dapat menimbulkan semangat kerja bagi karyawan dan akan berdampak pada prestasi kerjanya.
2. Diharapkan pada perguruan tinggi islam dapat melakukan kerjasama dengan bank syariah dalam bentuk apapun, karena ini salah satu cara agar bank syariah dapat diterima oleh masyarakat.

3. Sosialisasi perbankan syariah harus lebih ditingkatkan, agar masyarakat dapat mengetahui keunggulan Bank Syariah di bandingkan Bank Konvensional.
4. Kinerja Karyawan harus lebih ditingkatkan demi kemajuan BNI Syariah pusat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharismi. 2002. *Prosedur Penelitian, sebuah pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, Edisi Revisi V.
- Abu sinn, Ahmad Ibrahim. 2006. *Manajemen Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- David, Fred. 2002 *Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama. Edisi Ke-4.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:PT.Bumi Aksara.
- Ismail. 2011. *Manajemen dari teori menuju aplikasi perbankan*. Jakarta: kencana.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya. Cet.10.
- Muslehuddin, Muhammad. 2000. *Sistem Perbankan Dalam Islam*. Jakarta, PT. Rineka Cipta. cet II.
- Moleong dan Lexy J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, Tini. 2016. *Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan*. studi kasus pada hotel bintang lina pekanbaru. riau:faculty of social sciense and political science. universitas riau.
- Puti. *Human Capital Development. Hasil Wawancara Pribadi*. Pegawai PT.BNI Syariah Pusat. Pada Hari Jum'at tanggal 31 Maret 2017. Pukul 10.00 WIB. Lantai 4. Jakarta Pusat Kuningan.
- Rafi'udin dan Maman Abdul Djaliel. 2007. *Prinsip dan Startegi Dakwah*. Bandung:Pustaka Setia
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2005. *Manjemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Modern*,. Jakarta: Masagung. cet. Ke-2.
- Sihotang, A. 2007. *Manjemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Jakarta:PT. Pradnya Paramitha.

- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet . Kedua. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Sofyandi Herman, 2009, *Suber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Sukristono, *Perencanaan Strategi Bank*, (Jakarta: Institut Bankir Indonesia. 2004), cet Ke-2, h.336
- Sumito Warkom 2013, *Perbankan Syariah*, Jakarta: PT. Gramedia, 20013
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: kencana.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi. Edisi ke 2.
- Undang-Undang perbankan Syariah 2008*. Sinar Grafika.
- Usman, Rachmadi. 2012. *Aspek Hukum Perbankan Syariah di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Usman, Abdul Halim Usman. 2005. *Manajemen Strategis Syariah*. Jakarta PT. Bestari Buana Murni.
- Yusuf, A. muri. 2014. *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenamedia Group.

Sumber Dari Internet

- BNI Syariah. [Online]. <http://www.bnisyariah.co.id/en/sejarah-bni-syariah>. [Pada tanggal 16 April 2017]
- BNI Syariah. [Online]. [http://www.bnisyariah.co.id/en/visi dan misi-bni-syariah](http://www.bnisyariah.co.id/en/visi%20dan%20misi-bni-syariah). [Pada tanggal 16 April 2017]
- BNI Syariah. [Online]. <http://www.bnisyariah.co.id/en/info-perusahaan-bni-syariah>. [Pada tanggal 16 April 2017]
- BNI Syariah. [Online]. <http://www.bnisyariah.co.id/en/produk-produk-bni-syariah>. [Pada tanggal 16 April 2017]
- BNI Syariah. [Online]. <http://www.bnisyariah.co.id/en/struktur-organisasi>. [Pada tanggal 16 April 2017]
- BNI Syariah. Laporan Tahunan (*Annual Report*). PT. Bank BNI Syariah. 2016. [Online]. <http://www.BNIsyariah.co.id>. [Pada tanggal 12 Juni 2017]

Sumber Dari Kraya Ilmiah

Aisyah Iis 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah Studi Kasus PT.BPRS wakalumi*. Jakarta: Universitas Islam Negeri. Skripsi Pada Program Studi Syariah,

Sepeteriana Elza 2009, *Penerapan Sistem Rekrutmen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . BNI Cabang Syariah Padang*, Jakarta Universitas Islam Negeri. Skripsi Pada Program Studi Muamalat,

Tiyasari Listi 2008, *Rekrutmen Sumber Daya Manusia Pada bank DKI Syariah*, Jakarta Universitas Islam Negeri, Skripsi Pada Program Studi Ekonomi Bisnis,

ISTILAH-ISTILAH

SCO : *Syariah Channelling Outlet*

IB : *Islamic Banking*

ADP : *Assistant Development program*

ODP : *Officer Development program*

MCU : *Medical Chek up*

FGB : *Focus Group Discussion*

TUS : *Tunas Usaha Syariah*

SHM : *Sertifikat hak Milik*

SHGB : *Sertifikat hak guna bangunan*

DOKUMENTASI



Foto Bersama Ibu Puti setelah Penelitian.

Daftar Pertanyaan Wawancara

PERTANYAAN DAN JAWABAN WAWANCARA

Wawancara dilaksanakan pada :

- **Hari/Tanggal** :Jum'at, 31 Maret 2017
- **Waktu** : 10.00 WIB

Pembicara : Ibu Puti, Bagian Strategi Merekrut Sumber
daya Manusia

Adapun metode yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur yaitu wawancara yang digunakan untuk mencari informasi serta peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

1. Bagaimana strategi perusahaan PT. Bank Negara Indonesia Syariah dalam merekrut karyawan?

Jawab :

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yaitu dengan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, menginformasikan adanya lowongan pekerjaan secara internal maupun eksternal. BNI Syariah mempunyai dua jalur rekrutmen yaitu *Fresh graduate* dan *Prohire*.

Freshgraduate terbagi menjadi dua ada ADP dan ODP. *Assistant Development Program* ADP adalah salah satu program rekrutmen di bank yang menjaring tenaga kerja. ADP ini nantinya diperuntukkan untuk dua posisi yaitu *Frontliner* (*CS dan teller*) dan *Back Office*. Pembagian posisi ini akan diketahui setelah pelatihan, setelah *assessor* menilai dimana kecenderungan potensi peserta ADP. Sedangkan *Officer Development Program* ODP adalah sebuah program pelatihan yang dirancang secara khusus bagi lulusan sarjana yang belum memiliki pengalaman kerja namun memiliki keinginan kuat untuk menjadi seorang *Supervisor*. Sedangkan *Prohire* adalah Posisi strategis, minimal junior *manager*, harus yang sudah berpengalaman bekerja.

2. Apa tujuan BNI Syariah melakukan rekrutmen?

Jawab :

Untuk mendapatkan karyawan dan memenuhi posisi yang lowong. BNI Syariah merekrut SDM untuk bisa membantu perusahaan mencapai tujuan. Mencari pegawai satu arah dengan visi misi.

3. Apa manfaat PT. BNI Syariah merekrut tenaga kerja?

Jawab:

Untuk bisa mengembangkan kinerja syariah, untuk mencari kandidat-kandidat yang berpotensi, posisi yang di butuhkan.

Untuk mendapatkan pelayanan yang siap di pakai dari ADP dan ODP. Mencari visi misi tujuan perusahaan.

4. Apa fungsi perencanaan pegawai?

Jawab:

Fungsi perencanaan pegawai adalah untuk mengantisipasi adanya pegawai yang mutasi/keluar baik itu pindah kerjaan, sakit, pensiun, ataupun meningga dunia. Jika ada yang izin cuti dalam waktu cukup lama.

5. Faktor apa yang menyebabkan lembaga melakukan perekrutan?

Jawab :

Karena ada kekosongan jabatan, ekspansi bisnis seperti penambahan KCP, adanya produk baru

6. Apakah merekrut dengan cara tersebut dirasa sudah cukup efektif, untuk menjaring semua calon terbaik?

Jawab :

Belom efektif, karena hubungan antara universitas dengan dunia kerja tidak begitu erat. Dalam arti Industri membutuhkan karyawan, Universitas menyiapkan, namun kebutuhan yang dibutuhkan industri biasanya tidak serta merta disiapkan oleh kampus dalam arti karyawan yang di rekrut itu tidak siap pakai. Buktinya ketika mendapat karyawan, itu tidak langsung bisa kerja, tetapi harus ada trainingnya dahulu. Yang

seharusnya pendidikan seperti itu sudah didapatkan dari kampus.

7. Bagaimana cara perusahaan menyampaikan kepada masyarakat bahwa perusahaan membuka lowongan baru?

Jawab:

Surat kabar, *job street*, *hard copy* dan *website*

8. Apakah ada yang lebih diutamakan dalam merekrut SDM?

Jawab:

Tidak ada yang diutamakan, tetapi sesuai dengan kebutuhan, apabila lagi butuh *Fresh graduate* BNI Syariah membuka *fresh graduate*, apabila di butuhkan berpengalaman, dan mengisi kekosongan jabatan. Maka BNI Syariah membuka *prohire*, jadi seimbang

9. Bagaimana peranan rekrutmen di perusahaan?

Jawab:

Sangat penting, karena dengan proses rekrutmen ini yang menjamin ketersediaan tenaga kerja, dan mempengaruhi bisnis tentunya sehingga mencapai tujuan perusahaan.

10. Dalam waktu berapa lama biasanya dilakukan perekrutan karyawan di BNI Syariah

Jawab:

Untuk *Fresh graduate* bagian ADP sistem rekrutmen ini memakan waktu hanya 1 bulan. Dan untuk ODP memakan

waktu 2 bulan. Karena banyak tes yang harus di lalui, untuk mendapatkan *tellent* yang berkualitas. Dan untuk *Prohire* hanya memakan waktu 2 minggu, karena tahapannya tidak terlalu banyak. Karena bank melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan dengan posisi yang kosong.

11. Apa saja kendala yang di hadapi oleh BNI Syariah dalam proses rekrutmen ini?

Jawab:

Standar yang dicari tidak sesuai yang ada. Sumber Daya Manusia diluar yang ada belum masuk kriteria. Gaji tidak cocok dengan yang diterima, apabila berada di posisi atas, tetapi merasa pendapatan gaji kecil. Karena jika dia bekerja ditempat lain bisa mendapatkan gaji yang cukup besar. BNI Syariah membutuhkan 100 persen karyawan baru, tetapi hanya mendapatkan 30 persen dari yang ada. SDM yang sudah lolos dengan tahapan-tahapan interviuw, tetapi ketika di berikan pekerjaan dia tidak mampu menyelesaikannya. dan biasanya kendala yang sangat sering di alami yaitu kendala dari “*user*” nya karena, biasanya *user* benar-benar mencari sesuai kriteria tertentu.

12. Apa saja dampak positif dan negatif pada pelaksanaan rekrutmen di BNI Syariah ini?

Jawab:

Positifnya yaitu membantu aktivitas pekerjaan sehari-hari, tugas lebih cepat terselesaikan jika ada kekosongan jabatan yang sudah terpenuhi. Negatifnya, terkadang karyawan baru mempunyai ide-ide atau tingkah laku yang tidak seronoh yang bisa membawa perubahan untuk karyawan lain. Lingkungannya berubah karena pengaruh karyawan yang tidak seronoh itu. Bukan salah dalam merekrut tetapi terkadang memang kurang efektif.

13. Apa keterkaitan antara rekrutmen yang dilakukan dengan kinerja karyawan di PT. BNI Syariah?

Jawab:

Tentunya kalau dalam perusahaan itu ada posisi yang kosong, kemudian sudah bisa terpenuhi itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Karena tidak mungkin satu karyawan itu mengerjakan dua tugas sekaligus. Bila seperti itu, bisa jadi kedua tugasnya tidak diselesaikan dengan maksimal. Apabila posisi yang lowong itu sudah terpenuhi, maka karyawan bisa lebih fokus untuk mengerjakan satu pekerjaan yang berujung pada kinerja kerja.

14. Apa saja tahap-tahapan merekrut pekerja untuk ADP, ODP ?

Jawab :

ADP Terdapat 4 tahapan dalam program ini, diantaranya *Initial Interview*, Psikotest, Interview Psikolog, dan *Medichal Check Up*. ADP dapat dilamar oleh lulusan D3 dan IPK dibawah standar ODP. ADP ini nantinya diperuntukkan untuk 2 posisi yaitu *Frontliner (CS dan teller)* dan *Back Office*. Sedangkan ODP ada 7 tahapan yaitu *Job fair*, *cv screnning*, *tes toeic*, *fgd*, interviuw psikolog, *interview user* dan *mcu*. Minimal lulusan S1. dan boleh yang sudah berpengalaman bekerja. Bagian ODP biasanya sebelum pengangkatan ada ujian yang harus di lalui mereka, apabila mereka lulus di ujian itu maka mereka diangkat menjadi karyawan tetap.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Kampus UMJ Jl. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
 Telp. (021) 7441887, Fax. : (021) 74709269 Kode Pos 15419

LEMBAR KONSULTASI PENULISAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : SITI MASITOH
 No. Pokok : 2013570025
 Judul Skripsi : "Strategi Rekrutmen Pegawai di Bank BNI Syariah Pusat
 Ciledug"
 Pembimbing : Ibu Hasanah, SE.,M.M.
 Tgl. Berakhir : 23 Januari 2017 s.d. 23 Juli 2017

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
1	11 Jan 2017	Koreksi bab I	Perbaiki koreksian	Hs
2	4 Feb 2017	Koreksi bab I, II dan III	Perbaiki koreksian	Hs
3	6 April 2017	Acc Bab I, II dan III	Langutcan ke bab IV & V	Hs
4	11 April 2017	Mengerak Kan BAB IV dan V	Perbaiki koreksian	Hs
5	21 April 2017	Revisi Bab IV dan BAB V	" "	Hs
6	9 Mei 2017	revisi Bab IV dan Bab V	" "	Hs
7	18 Mei 2017	BAB V	" "	Hs
8	2 Juni 2017	Revisi bab V	Langkapi untuk skripsi	Hs
9	10 Juli	SKripsi	yang lengkap	Hs
10	12 Juli	Acc SKRIPSI	Acc skripsi (selesai)	Hs

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi



Nama : Siti Masitoh
Tempat, Tanggal Lahir : Tangerang, 19 Desember 1994
Jenis Kelamin : Wanita
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Masjid Al-Mujahudiin, Kp rawa rt07/16
Kel: Pd Aren, Kec : Pd Pucung
Telepon : 0838-1300-3363
E-mail : Smasitoh986@yahoo.co.id

Pendidikan Formal

A. Formal

2000 – 2006 : Sekolah Dasar Negeri Pondok Pucung 1, Pondok Aren
2006 – 2009 : Sekolah Menengah Pertama Dahlia, Pondok Pucung
2009 – 2012 : Sekolah Madrasah Aliyah Baahasa, Sukabumi
(Masih di tempuh) : Universitas Muhammadiyah Jakarta