

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang diresmikan pada 05 Juni 2005. Sebagai kantor cabang pembantu, Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang memiliki karyawan sebanyak 23 orang. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu (BSM KCP) Kaliurang merupakan salah satu kantor cabang pembantu dari Bank Syariah Mandiri yang terletak di Jl. Kaliurang Km. 6,4 No. B 6-A, Kentungan, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Telp (0274) 887041, 887053.

Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang ini telah mengalami pergantian pimpinan sebanyak empat kali, Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang terakhir dipimpin oleh Bapak Haris (2013-2014) dan saat ini Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang dipimpin oleh Bapak Roni Irawan. (2014 hingga saat ini), Beliau memimpin kurang lebih selama 3 tahun. Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang memiliki tujuan yaitu selalu berpegang pada prinsip kemitraan, saling percaya, dan jujur membuat BSM ini lebih unggul dari lembaga yang lain. Adapun Visi dan Misi BSM KCP Kaliurang sebagai berikut:

Visi:

“Bank Syariah Terdepan dan Modern”

Misi:

1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
2. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
3. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
4. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
5. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
6. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan (<http://www.syariahmandiri.co.id>).

Profil Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang

Profil Umum

- | | |
|--------------------|---------------------------------|
| a. Nama Bank | : Bank Syariah Mandiri |
| b. Tanggal Berdiri | : 05 Juni 2005 |
| c. Alamat Lengkap | : Jl. Kaliurang Km 6,4 No B 6-A |
| d. Kecamatan | : Depok |
| e. Kabupaten | : Sleman |
| f. Provinsi | : Daerah Istimewa Yogyakarta |

Susunan Pengurus

a. Dewan Pengawas Syariah

Ketua : Dr. KH Ma' Aruf Amin

Anggota : - Dr. M Syafi'I Antonio

- Dr. Mohamad Hidayat

b. Direktur Utama : Agus Sudiarto

c. Pimpinan KCP : Roni Irawan

d. Manager Marketing : Roni Irawan

e. Kepala Warung Mikro : Lupik Handayani

f. Manager Operasional : Arif Triyono S

g. Teller : Septiana Nugrahini

h. CS : Hendinar Naida M.S

Jumlah Anggota Tetap : 23 Karyawan

Adapun produk yang ditawarkan oleh PT. Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang diantaranya adalah (<http://www.syariahmandiri.co.id>):

Produk yang ditawarkan

1. Tabungan BSM

a. BSM Tabungan Berencana

b. BSM Tabungan Simpatik

- c. BSM Tabungan Investasi Cendekia
 - d. BSM Tabungan Dollar
 - e. BSM Tabungan Pensiun
 - f. BSM TabunganKu
2. Giro
- a. BSM Giro
 - b. BSM Giro Valas
 - c. BSM Giro Singapore Dollar
 - d. BSM Giro Euro
3. Deposito
- a. BSM Deposito
 - b. BSM Deposito Valas
4. Pembiayaan Konsumer
- a. BSM Impian
 - b. Pembiayaan Peralatan Kedokteran
 - c. Pembiayaan Edukasi BSM
 - d. Pembiayaan Kepada Pensiunan
 - e. Pembiayaan Kepada Koperasi Karyawan untuk Para Anggotanya
5. Produk Jasa
- a. Jasa Produk
 - 1) BSM Card
 - 2) BSM Sentra Bayar

- 3) BSM SMS Banking
 - 4) BSM Mobile Banking
 - 5) BSM Net Banking
 - 6) Pembiayaan melalui menu Pemindahbukuan di ATM
(PPBA)
 - 7) BSM Jual Beli Valas
 - 8) BSM Electronic Payroll
 - 9) Transfer Uang Tunai
 - 10) BSM E-Money
 - 11) KeamananKu
- b. Jasa Operasional
- 1) BSM Transfer Lintas Negara Western Union
 - 2) BSM Kliring
 - 3) BSM Inkaso
 - 4) BSM Intercity Clearing
 - 5) BSM RTGS (Real Time Gross Settlement)
 - 6) Transfer Dalam Kota
 - 7) BSM Transfer Valas
 - 8) BSM Pajak Online
 - 9) BSM Referensi Bank
 - 10) BSM Standing Order
 - 11) BSM Payment Point
 - 12) Layanan BSM Pembayaran Institusi

- c. Jasa Investasi
 - 1) Reksadana
 - 2) Sukuk Negara Ritel
 - 3) Pasar Perdana
 - 4) Pasar Sekunder

6. Emas

- a. BSM Gadai Emas
- b. BSM Cicil Emas

7. Haji dan Umrah

- a. Tabungan Mabruur
- b. Pembiayaan Umrah
- c. Tabungan Mabruur Junior

Keunggulan Masing-masing Produk

1. Tabungan BSM

- a. Aman dan terjamin
- b. Kemudahan bertransaksi di seluruh outlet BSM
- c. Kemudahan bertransaksi di manapun saja dengan menggunakan layanan e-banking BSM
- d. Kemudahan dalam penyaluran zakat, infaq dan sedekah.

2. Giro

- a. Dana aman dan tersedia setiap saat
- b. Kemudahan transaksi dengan menggunakan cek atau B/G

- c. Fasilitas Intercity Clearing untuk kecepatan pembayaran inkaso (kliring antar wilayah)
 - d. Fasilitas BSM Card, sebagai kartu ATM sekaligus debet (untuk perorangan)
 - e. Fasilitas pengiriman account statement setiap awal bulan
 - f. Bonus bulanan yang diberikan sesuai dengan kebijakan BSM
3. Deposito
- a. Dana aman dan terjamin
 - b. Pengelolaan dana secara syariah
 - c. Bagi hasil yang kompetitif
 - d. Dapat dijadikan jaminan pembiayaan
 - e. Fasilitas Automatic Roll Over (ARO)
4. Pembiayaan Konsumer
- a. Membiayai kebutuhan nasabah sesuai dengan prinsip syariah
 - b. Proses cepat dan mudah
 - c. Biaya administrasi ringan
 - d. Nasabah dapat mengangsur pembayarannya dengan jumlah angsuran yang tidak akan berubah selama masa perjanjian
5. Produk Jasa
- a. Memudahkan nasabah dalam bertransaksi
 - b. Layanan yang aman dan nyaman
 - c. Dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip syariah

6. Emas

- a. Pricing dan biaya pemeliharaan yang murah
- b. Proses mudah dan cepat
- c. Jaringan yang luas tersebar di seluruh kota-kota di Indonesia
- d. Dapat terkoneksi dengan fasilitas lainnya, seperti rekening

7. Haji dan Umrah

- a. Aman dan terjamin
- b. Online dengan SISKOHAT Kementerian Agama untuk kemudahan pendaftaran haji

B. Jenjang Pendidikan Karyawan

Dalam sebuah perusahaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu hal penting yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan suatu perusahaan tersebut. Tanpa adanya SDM maka perusahaan tersebut tidak akan bisa berjalan dengan maksimal. Untuk meningkatkan kinerja karyawan tentunya sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki pendidikan tinggi, terutama pendidikan yang sesuai dengan bidang kerjanya. Pendidikan merupakan modal penting dalam bekerja, terutama pada perusahaan yang berlabel syariah.

Karyawan yang memahami tentang syariah tentu saja diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Namun pada kenyataannya, karyawan yang bekerja di lembaga keuangan syariah terutama pada perbankan syariah masih sedikit sekali yang pernah

memperoleh pendidikan tentang syariah, terutama pada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang.

Dalam penelitian ini penulis mengelompokkan jenjang pendidikan karyawan berdasarkan “Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No: 20 Tahun 2013 sebagai berikut:

1. Pendidikan Dasar: merupakan jenjang pendidikan awal yang ditempuh selama sembilan tahun.
2. Pendidikan Menengah: merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan dasar.
3. Pendidikan Tinggi: merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program sarjana, magister, *doctor* dan spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi”.

Berikut ini jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang yang telah dikelompokkan pada indikator diatas didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1

Indikator Jenjang Pendidikan Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang Tahun 2016

Indikator	Jumlah Karyawan
Pendidikan dasar	0
Pendidikan menengah	5
Pendidikan tinggi	18

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

Dari data yang telah dikelompokkan berdasarkan indikator yang merujuk pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No: 20 Tahun 2013 diatas dapat diketahui bahwa karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang berjumlah 23 orang, yang memiliki pendidikan menengah sebanyak 5 orang, dan ada 18 orang yang memiliki pendidikan tinggi. Jumlah di atas sudah cukup memadai dari segi jenjang pendidikan karyawan.

Dari data yang didapat penulis pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang, lebih rinci jenjang pendidikan karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.2

Jenjang Pendidikan Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang Tahun 2016

Jabatan	Jenjang Pendidikan
<i>Sub Brach Manager</i>	S1
<i>Branch Operational Manager</i>	S1
<i>Micro Banking Manager</i>	S1
<i>Business Banking Manager</i>	S1
<i>Back Office</i>	S1
<i>Teller</i>	D3
CS	S1
CS	S1
<i>Pawning Officer</i>	S1
<i>Sharia Funding</i>	S1
<i>Junior Sharia</i>	S1
<i>Micro Analyst</i>	S1
<i>Micro Financing Sales</i>	S1
<i>Micro Financing Sales</i>	S1
<i>Micro Financing Sales</i>	S1
<i>Pawning Staff</i>	S1
<i>Micro Partner</i>	S1
<i>Micro Admin</i>	S1

OB	SMA SEDERAJAT
<i>Driver</i>	SMA SEDERAJAT
<i>Security</i>	SMA SEDERAJAT
<i>Security</i>	SMA SEDERAJAT
<i>Security</i>	SMA SEDERAJAT

Sumber: data primer dan sekunder disusun penulis tahun 2016

Dapat dilihat pada tabel 4.2 diatas bahwa jumlah tersebut sudah cukup memadai dalam segi jenjang pendidikan dan secara keseluruhan jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang sudah mewakili untuk tiap-tiap unit kerja. Sehingga dari segi jenjang pendidikan, karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang cukup memiliki modal untuk bekerja.

Wawancara kepada SDM Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang dilakukan kepada 7 informan diantaranya adalah:

- a) *Sub Sub branch manager*
- b) *Branch Operation Manager*
- c) *Micro Banking Manager*
- d) *Teller*
- e) CS
- f) *Micro Analyst*
- g) *HRD (Area Yogyakarta)*

Ketujuh informan tersebut merupakan informan yang mewakili tiap-tiap unit kerja yang ada. Lima dari tujuh informan tersebut bersedia diwawancarai secara langsung dan direkam menggunakan *recorder* sebagai alat bukti dokumentasi.

Pada hari Rabu, 16 November 2016 pada pukul 10.00 bertempat di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang wawancara dilakukan dengan 3 informan secara bergantian. Informan yang pertama adalah *Branch Operational Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang. Wawancara pertama dilakukan di ruang *operational*. Suasana pada saat itu sedikit kurang nyaman, dikarenakan wawancara dilakukan diruangan tempat Beliau bekerja dan saat diwawancarai Beliau juga harus tetap *focus* dengan tugasnya sebagai *Supervisor*. Pada saat wawancara beliau sangat antusias sekali memberikan jawaban dari berbagai pertanyaan yang penulis ajukan, meskipun saat diwawancarai Beliau dalam keadaan sibuk namun jawaban yang diberikan selalu mendetail. Saat wawancara berlangsung mengenai pertanyaan pengaruh jenjang pendidikan terhadap kinerja karyawan, Beliau memberikan penjelasan bahwa:

“Jenjang pendidikan tentu saja berpengaruh terhadap kinerja, karena cara berfikir orang-orang yang lulusan SMA dengan seseorang yang lulusan Diploma dan Sarjana otomatis akan berbeda. Jadi secara tidak langsung jenjang pendidikan itu berpengaruh terhadap kinerja, maka dari itu kami pun mensyaratkan untuk level-level jabatan tertentu ada minimal yang namanya pendidikan, karena tidak mungkin seorang manager berasal dari lulusan SMA”.

Dari paparan yang telah disampaikan oleh Pak Arif yang menjabat sebagai *Sub branch manager Operasional* diatas bahwa jenjang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebab jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan baik lulusan SMA, Diploma maupun Sarjana, pola fikir yang mereka miliki akan berbeda dan tentu saja

jenjang pendidikan akan menentukan posisi dan jabatan seseorang dalam suatu perusahaan.

Wawancara kedua dilakukan setelah jelang beberapa waktu dari wawancara pertama. Informan pada wawancara kedua ini yaitu kepada Bapak Ahmad Fadly sebagai *Micro Analyst* di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang. Wawancara kedua dilakukan di ruang *meeting* Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang. Beliau menyampaikan pendapatnya dengan sangat singkat, padat, jelas dan dengan ciri khas suara yang sangat lembut sekali. Pada pertanyaan yang berhubungan dengan tanggapan Bapak Ahmad Fadly selaku *Micro Analyst* mengenai Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di BSM khususnya BSM KCP Kaliurang yang masih didominasi oleh mereka yang berlatar belakang konvensional. Beliau memberikan tanggapan bahwa semua itu tidak masalah dan bukan permasalahan. Sebab SDM yang berlatar belakang konvensional itu tidak berpengaruh secara signifikan. Beliau memberikan penjelasan lebih lanjut bahwa:

“selaku bankir ketika sudah terjun didunia perbankan kita harus merubah pola fikir kita untuk menjadi satu, baik itu perilaku, pemikiran maupun pelayan-pelayanan yang diberikan kepada nasabah semua itu harus sesuai dengan syariah”.

Kemudian pada pertanyaan mengenai “bagaimana penilaian Bapak mengenai kinerja terhadap rekan-rekan kerja yang berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda?” Beliau memberikan jawaban bahwa “kinerja yang dihasilkanpun sama, semua berjalan sesuai dengan prosedur. Mereka yang berlatar belakang konvensional, yang semasa

kuliahnya sama sekali tidak mendapatkan materi mengenai perbankanpun dapat belajar melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh pihak perbankan dan saat ini semua karyawan bisa belajar melalui *E-Learning*".

Wawancara ketiga adalah wawancara dengan Mba Hendynar yang menjabat sebagai CS di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang. Wawancara masih dilakukan tepat pada hari yang sama. Pada saat diwawancarai Beliau sedang tidak ada nasabah. Wawancara dilakukan di ruangan tempat Beliau bekerja, suasana pada saat itu sangat hening sekali karena sebagian karyawan sedang sholat dzuhur. Wawancara dengan beliau memberikan cukup informasi yang memadai terutama mengenai latar belakang pendidikan karyawan serta pengalaman Beliau sebelum bekerja di BSM KCP Kaliurang khususnya. Gaya bicara beliau sangat khas dan lembut sekali dan ketika wawancara berlangsung Beliau selalu tersenyum. Pada kesempatan kali ini penulis menanyakan pertanyaan mengenai jenjang pendidikan karyawan, apakah jenjang pendidikan misalkan D3, S1,S2 dan seterusnya berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan itu sendiri. Kemudian, Beliau mengatakan bahwa:

"semua itu tidak berpengaruh, yang berpengaruh terhadap rekrutmen menurut saya lebih kepada pengalaman, kemudian bagaimana cara berfikir manusia pada umumnya, sebenarnya yang membedakan lulusan S1, D3 atau lulusan SMA sekalipun adalah cara berfikirnya"

Penjelasan yang telah disampaikan oleh Mba Hendynar diatas cukup berbeda, dimana Beliau berpendapat bahwa jenjang pendidikan karyawan tidak terlalu berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan, namun dalam hal rekrutmen karyawan Beliau lebih menekankan pada pengalaman

yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Sebab Beliau berpendapat bahwa hampir keseluruhan yang bekerja diperbankan ini semuanya bekerja *by system*. Jadi secara tidak langsung jenjang pendidikan itu tidak terlalu berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan.

Wawancara keempat yaitu pada hari Senin tanggal 21 November 2016 pukul 12.30, wawancara pada hari ini yaitu pada *Teller* lebih tepatnya kepada Mba Septiana Nugrahini atau yang akrab disapa Mba Nana. Wawancara pada saat itu dilakukan saat jam istirahat dan wawancara berlangsung hanya beberapa menit saja. Pada saat wawancara berlangsung, jam istirahat sudah hampir habis, dan Beliau tidak bisa lama-lama untuk diwawancarai. Sebab, sudah banyak nasabah yang menunggu dan mengantri untuk melakukan transaksi. Meskipun wawancara berlangsung hanya beberapa menit saja, akan tetapi Beliau tetap menjawab setiap pertanyaan dengan fokus dan jelas. Pertanyaan mengenai bagaimana pendapat Mba nana mengenai jenjang pendidikan, apakah jenjang pendidikan (misalkan D3, S1, S2 dst) berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan?, beliau memberikan pendapat bahwa:

“jika diperbankan, jenjang pendidikan itu tidak terlalu berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan, sebab sejauh ini D3 pun termasuk saya masih bisa bekerja di perbankan, akan tetapi seharusnya memang *basic* nya harus S1 tapi pada saat ini D3 masih diperbolehkan”.

Dari paparan yang telah disampaikan Beliau diatas bahwa jenjang pendidikan tidak terlalu berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan, karena pada saat ini lulusan D3 pun masih bisa bekerja diperbankan, meskipun pada bidang dan jabatan tertentu saja.

Wawancara kelima yaitu dihari yang berbeda, lebih tepatnya pada hari Rabu 23 November 2016 pukul 10.30, wawancara kali ini yaitu kepada *Micro Banking Manager* atau kepada Mba Lupik Handayani. Wawancara dilakukan di ruang *meeting*. Suasana pada saat wawancara berlangsung sangat nyaman, sebab diruangan tersebut sangat bersih, wangi dan rapih. Ketika diwawancarai Beliau sangat antusias sekali menjawab tiap-tiap pertanyaan yang diberikan, beliau memiliki suara yang sangat ciri khas sekali. Pada pertanyaan mengenai bagaimana tanggapan Mba Lupik mengenai jenjang pendidikan, apakah D3, S1, S2 dan seterusnya berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan?, Beliau memberikan jawaban bahwa:

“jenjang pendidikan itu tidak terlalu berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan, karena D3 pun masih bisa bekerja di perbankan terutama pada bagian *mikro*, CS dan Teller. Akan tetapi jika dibagian operasional, dan marketing itu sendiri minimal harus S1”.

Dari paparan yang telah disampaikan oleh Mba Lupik diatas sejalan dengan apa yang telah disampaikan oleh Mba Nana (Teller BSM KCP Kaliurang) dan Mba Dynar (CS BSM KCP Kaliurang) bahwa jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan tidak terlalu berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan, sebab pada saat ini masih ada unit kerja atau jabatan tertentu yang memperbolehkan lulusan dari D3, misalkan untuk bagian CS, Teller dan Micro.

Wawancara keenam yaitu wawancara kepada *Sub Branch manager* KCP Kaliurang, yaitu kepada Bapak Roni Irawan. Wawancara dilakukan pada hari Jum'at 25 November 2016 pukul 09.00. Beliau menjadi kepala

cabang di KCP Kaliurang ini sudah hampir kurang lebih 3 tahun. Wawancara pada saat itu dilakukan di ruangan tempat Beliau bekerja. Beliau sangat terkenal sebagai seseorang yang *perfectionist*. Beliau memiliki suara dan gaya yang sangat ciri khas sekali. Ketika diwawancarai Beliau selalu memberikan jawaban yang singkat namun jelas. Ketika diwawancarai mengenai pertanyaan tentang bagaimana pendapat Bapak mengenai latar belakang pendidikan karyawan, apakah latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan tersebut berpengaruh terhadap rekrutmen?, Beliau memberikan jawaban bahwa:

“jenjang pendidikan sangat berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan, dari jenjang pendidikan tersebut pola pikir yang dimiliki oleh seseorang yang lulusan SMA, Diploma dan Sarjana itu pasti akan berbeda, dan saat ini juga sangat banyak sekali lulusan-lulusan S2, untuk itu mungkin kedepannya lulusan D3 akan kami hapuskan dan lebih mengedepankan lulusan-lulusan sarjana”.

Dari paparan yang telah disampaikan oleh *Sub Branch manager* diatas, sependapat dengan apa yang telah disampaikan oleh *Branch Operasional Manager* bahwa jenjang pendidikan akan mempengaruhi pola pikir seseorang dan seseorang yang lulusan SMA, Diploma dan Sarjana tentu saja pola pikir yang dimiliki akan berbeda.

Wawancara ketujuh yaitu wawancara kepada *Human Resource Development (HRD)* Area Yogyakarta yang terletak di Jl. C Simanjuntak. Wawancara kali ini yaitu kepada Bapak Abdul Haris. Wawancara dilakukan pada hari Kamis tanggal 22 Pukul 09.00 diruang *priority*. Suasana pada saat wawancara berlangsung sangat nyaman, sebab diruangan tersebut sangat bersih, wangi dan rapih. Ketika diwawancarai

Beliau sangat antusias sekali menjawab tiap-tiap pertanyaan yang diberikan. Ketika diwawancarai Beliau selalu memberikan jawaban yang singkat namun jelas. Ketika diwawancarai mengenai pertanyaan tentang bagaimana pendapat Bapak mengenai SDM yang ada diperbankan syariah pada saat ini? Karena seperti yang kita ketahui bahwa SDM yang berada di perbankan syariah mayoritas berlatar belakang non ekonomi syariah. Kemudian Beliau menjawab bahwa:

“saya yang diberikan wewenang sebagai HRD area menanggapi semua itu *fine-fine* aja, karena kita yang berada di perbankan syariah tidak hanya menilai calon karyawan tidak hanya dari latar belakang pendidikan saja, akan tetapi lebih kepada syarat khusus yang ditetapkan oleh perbankan syariah terutama BSM”.

Dari paparan yang telah disampaikan oleh HRD diatas bahwa untuk bekerja diperbankan syariah latar belakang pendidikan tidak terlalu menjadi permasalahan. Sebab untuk menduduki sebuah jabatan tertentu seorang karyawan harus memenuhi syarat khusus yang ditetapkan oleh perbankan syariah. Lebih lanjut Bapak Haris menjelaskan bahwa persyaratan khusus yang ditetapkan oleh pihak BSM biasanya merupakan persyaratan utama yang harus dimiliki oleh seorang calon tenaga kerja. Berikut ini adalah persyaratan yang harus dipenuhi dan dimiliki oleh calon tenaga kerja (karyawan):

- a) Pria/wanita
- b) Usia maks. 27 tahun
- c) Pendidikan minimal D3 dari berbagai jurusan
- d) IPK PTN min. 2,75 dan IPK PTS min. 3.00

- e) Memiliki jiwa kepemimpinan, ramah tamah, cakap dan tanggap. Kemudian, memiliki pengalaman minimal 1 tahun dalam menangani pembiayaan di Bank Umum, BPR atau BPRS (Jika yang dibutuhkan Analyst Micro)
- f) Memiliki kemampuan analisa keuangan yang baik
- g) Menyukai tantangan
- h) Dapat berkomunikasi dengan baik
- i) Memiliki kemampuan berbahasa inggris, baik secara lisan ataupun tulisan
- j) Mampu mengoperasikan MS. Office (Word, Exel, dan Power Point)
- k) Bersedia ditempatkan dimanapun

C. Kesesuaian Jurusan

Kesesuaian jurusan merupakan jurusan keilmuan atau konsentrasi pendidikan yang ditempuh oleh seseorang sebelum ia direkrut oleh suatu perusahaan sesuai dengan bidang dan posisi yang dibutuhkan. Tingkat pendidikan dan kesesuaian jurusan yang dimiliki oleh karyawan dapat menentukan posisi dan jabatan yang sesuai dengan bidangnya. Dengan begitu karyawan dapat memberikan kualitas kerja yang baik bagi perusahaan.

Berikut ini data yang diperoleh penulis terkait kesesuaian jurusan yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang:

Tabel 4.3

**Jurusan atau konsentrasi pendidikan karyawan Bank Syariah Mandiri KCP
Kaliurang Tahun 2016**

Jabatan	Jurusan
<i>Sub Brach Manager</i>	Akutansi
<i>Branch Operational Manager</i>	Akutansi
<i>Micro Banking Manager</i>	Hukum
<i>Business Banking Manager</i>	Matematika
<i>Back Office Teller</i>	Ilmu Komunikasi
CS	Teknik Informatika
CS	Sastra Indonesia
<i>Officer Gadai</i>	Akutansi
<i>Sharia Funding</i>	Manajemen
<i>Junior Sharia</i>	Manajemen
<i>Micro Analyst</i>	Akutansi
<i>Micro Financing Sales</i>	Ekonomi Islam
<i>Micro Financing Sales</i>	Ekonomi Islam
<i>Micro Financing Sales</i>	Hukum Islam
<i>Micro Financing Sales</i>	Ekonomi Islam
Pelaksana Gadai	Ilmu Komunikasi
<i>Micro Partner</i>	Hukum
<i>Micro Admin</i>	Komputer

Sumber: data primer dan sekunder diolah penulis tahun 2016

Hasil wawancara dengan *Sub Branch Manager* KCP Kaliurang membahas terkait mengenai kesesuaian jurusan menurut paparan Beliau jurusan yang sesuai untuk bekerja di perbankan syariah khususnya adalah jurusan yang sesuai dengan *job* nya masing-masing. Beliau berpendapat dalam perusahaan khususnya pada perbankan syariah sangat dibutuhkan orang-orang yang ahli dalam bidang ekonomi dan kekuatan hukum. Lebih lanjut beliau memberi keterangan mengenai pertanyaan tentang “mengapa

di perbankan syariah justru sedikit SDM yang berlatar belakang ekonomi Islam khususnya di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang?” Menurut pendapat beliau fakta yang ada lapangan menunjukkan bahwa “beberapa orang yang berlatar belakang ekonomi Islam ketika mengikuti tes penerimaan karyawan baru, justru tidak lulus tes dan kemampuan mereka dirasa kurang dan sangat sedikit yang berlatar belakang ekonomi Islam lulus dalam tes tersebut”.

Lebih lanjut Beliau menjelaskan bahwa Bank Syariah Mandiri sendiri lahir pada tahun 1999 dan pada saat itu perbankan syariah sangat sedikit sekali. Perbankan Syariah mulai banyak berkembang pada tahun 2010 hal ini dibuktikan dengan banyaknya perbankan syariah yang membuka cabang diberbagai daerah. Dan jurusan ekonomi Islam gencar-gencarnya baru ditahun 2010, dimana Universitas melihat peluang dalam hal ini. Karena pada saat itu SDM yang ada kurang memadai. Untuk itu muncullah jurusan ekonomi Islam diberbagai Universitas. Sedangkan, Bank Syariah Mandiri (BSM) KCP Kaliurang sendiri didirikan pada tahun 2005. Untuk itu pada tahun 2005 secara keseluruhan karyawan pada BSM KCP Kaliurang didominasi oleh mereka yang berlatar belakang konvensional.

Hal ini juga didukung oleh pendapat *Branch Manager Operasional* Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang bahwa pada tahun 2005 masih sangat sedikit sekali jurusan yang berasal dari ekonomi Islam, sehingga pada saat rekrutmen karyawan, Bank Syariah Mandiri khususnya KCP

Kaliurang masih banyak merekrut yang bukan ahli ekonomi Islam. Sebab, Beliau berpendapat bahwa “pada saat itu jurusan ekonomi lebih dulu dikenal dan BSM pada saat itu hanya mencari tenaga kerja yang siap untuk bekerja meskipun dengan latar belakang non ekonomi Islam. Pada saat itu BSM tidak mau mengambil pusing akan hal ini, sebab mereka berpendapat bahwa jurusan apapun itu tidak masalah, karena kesesuaian jurusan hanya akan berpengaruh terhadap bidang-bidang tertentu saja, misalkan untuk urusan IT tidak mungkin BSM merekrut orang yang ahli ekonomi Islam, tentu saja mereka akan mengedepankan orang-orang yang mengerti IT tentunya kepada mereka yang memiliki latar belakang yang sesuai dengan kebutuhan bidang tersebut.

Bedasarkan catatan lapangan juga didukung oleh jawaban keempat informan SDM Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang, bahwa jurusan yang sesuai untuk bekerja di perbankan syariah adalah jurusan yang terkait dengan hukum, teknik dan ekonomi Islam untuk beberapa bagian unit kerja dan jabatan tertentu. Namun terlepas dari itu semua, Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang tetap memperhatikan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Meski sebagian karyawan tidak memiliki pendidikan khusus terkait jurusan yang sesuai, Bank Syariah Mandiri telah menyiapkan pendidikan ataupun *training* untuk SDM Bank Syariah Mandiri.

Hal ini juga diperjelas oleh *Micro Analyst*, terkait latar belakang pendidikan SDM, beliau memberikan keterangan sebagai berikut:

”latar belakang pendidikan yang cocok adalah pendidikan yang cocok untuk posisi penempatannya, harus sesuai, jadi misalnya jurusan ekonomi Islam ditempatkan di marketing, itu lebih tepat dan pas. Karena mereka telah menguasai teori dan tentu saja lebih memahami dibandingkan dengan jurusan lainnya”.

Lebih lanjut Beliau memberi penjelasan bahwa, ketika seseorang marketing mendapatkan nasabah yang kritis mengenai perbankan maka ia akan lebih bisa mengatasinya. Begitupun dengan *job* yang lainnya, Karena tidak mungkin jurusan yang berasal dari ekonomi Islam ditempatkan di bagian IT, begitupun dibagian hukum, legal misalnya itu lebih tepat untuk orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan hukum ataupun hukum Islam. Jadi pada intinya pekerjaan yang tepat adalah pekerjaan yang sesuai dengan bidang dan kemampuannya masing-masing.

Kemudian menurut HRD (Area Yogyakarta) yang berada di jalan C. Simanjuntak Yogyakarta atau lebih tepatnya kepada Bapak Abdul Haris, ketika diwawancarai mengenai pertanyaan “menurut pandangan Bapak, mengapa SDM yang berada di perbankan syariah, khususnya area Yogyakarta masih banyak sekali didominasi oleh SDM yang berlatar belakang jurusan non ekonomi Islam, apakah kesesuaian jurusan tidak termasuk kedalam penilaian dalam rekrutmen karyawan?”, kemudian Beliau menjawab bahwa:

“Saya akui memang benar bahwa SDM yang berada di perbankan syariah masih banyak sekali didominasi oleh SDM yang berasal dari jurusan non ekonomi Islam, karena untuk bekerja di perbankan syariah,

kesesuaian jurusan hanya akan berpengaruh kepada jabatan atau unit kerja tertentu saja”.

Kemudian lebih lanjut Beliau memaparkan bahwa: “dalam hal rekrutmen karyawan Bank Syariah Mandiri bukan tidak memperhatikan latar belakang pendidikan karyawan (kesesuaian jurusan), akan tetapi pada dasarnya kesesuaian jurusan hanya akan berpengaruh terhadap unit kerja tertentu saja, misalkan seorang marketing, CS dan Teller harus berasal dari jurusan ekonomi Islam karena mereka akan *intens* berhadapan dengan nasabah, kemudian untuk Analyst Micro harus berasal dari jurusan ekonomi Islam ataupun Akuntansi”.

Dari paparan yang telah disampaikan HRD Area Yogyakarta tersebut bahwa kesesuaian jurusan tidak terlalu berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan, sebab kesesuaian jurusan hanya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

D. Kinerja Karyawan

Jenjang Pendidikan dan kesesuaian jurusan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam beberapa jabatan atau unit kerja tertentu memang diperlukan beberapa jurusan khusus, sebagai contoh adalah bagian analis pembiayaan. Pada bagian analis sangat diperlukan sumber daya manusia yang berlatar pendidikan akuntansi maupun ekonomi Islam yang memang benar-benar memahami teori secara keseluruhan, sehingga dengan begitu seorang analisis mampu memberikan analisis yang kuat.

Pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang, jenjang pendidikan dan kesesuaian jurusan yang dimiliki oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam membentuk pola pikir karyawan. Sedangkan kesesuaian jurusan merupakan jurusan keilmuan atau konsentrasi pendidikan yang ditempuh oleh seseorang sebelum ia direkrut oleh suatu perusahaan sesuai dengan bidang atau posisi yang dibutuhkan. Pada unit kerja tertentu, kesesuaian jurusan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Namun kinerja karyawan tetap didasarkan pada pelatihan kerja yang mereka ikuti dan di selenggarakan oleh Bank Syariah Mandiri sesuai dengan jabatan atau unit kerjanya.

E. Penilaian Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang

Dari hasil wawancara kemudian di lengkapi data dari panduan *performance contract* 2013 yang disusun oleh *Performance & Reward Management Department* pada Human Capital Division Bank Syariah Mandiri didapatkan informasi bahwa Bank Syariah Mandiri telah menetapkan 8 strategi fokus di dalam *Corporate Plan* (Corplan) 2011-2015. Salah satu fokus strategi yang merupakan fondasi utama adalah menguatkan *human capital* di bidang keahlian (*expertise*), kinerja (*performance*) dan kerjasama (*teamwork*).

Selain itu, BSM telah mencanangkan sejak 2013 sebagai tahun produktivitas. Salah satu hal yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai adalah penguatan terhadap sistem manajemen kinerja. Perusahaan perlu mengokohkan pengelolaan kinerja agar selaras dengan strategi bisnisnya.

Penguatan sistem manajemen kinerja salah satunya adalah melakukan standarisasi *Key Performance Indicator* (KPI) pegawai. Standarisasi KPI ini dilakukan untuk menyelaraskan target kinerja pegawai dengan strategi bisnis perusahaan.

Dalam pedoman *Performance Contract* untuk pegawai Bank Syariah Mandiri dijelaskan bahwa *Performance Contract* adalah kesepakatan kerja antara atasan dan bawahan yang berisi keinginan (target yang ditetapkan) atasan terhadap kinerja bawahan dan kesanggupan/target yang perlu direalisasikan oleh bawahan. *Contract* penting karena hal ini diperlukan sebagai sarana untuk :

1. Memberikan arahan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Mengintegrasikan antara sasaran perusahaan, unit kerja dan pegawai.
3. Menjadi dasar penilaian kinerja yang dilakukan oleh pegawai.

Berikut adalah *Performance Contract* sesuai dengan unit kerja atau jabatan:

1. Sub Branch Manager

Tabel 4.4

Performance Contract Sub Branch Manager KCP Kaliurang

NO	SASARAN KERJA	INDIKATOR KINERJA
1	Meningkatkan Pembiayaan	Growth akumulasi Pembiayaan
2	Meningkatkan penghimpunan DPK	Growth CASA Growth deposito
3	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	Absolut NPF & Collection WO
4	Meningkatkan Pendapatan Operasional Lainnya	Fee Based Income
5	Meningkatkan Kepuasan Nasabah	Indeks kualitas layanan dengan pencapaian skor minimal 90
6	Meningkatkan Kualitas Operasional	Nilai Audit
7	Partisipasi pegawai pada kegiatan kepegawaian: a. Do'a pagi b. Zikir Pagi c. Pengajian Pegawai/TNF d. Sharing Session e. Gesit	% Kehadiran seluruh pegawai

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

2. Branch Operational Manager

Tabel 4.5

Performance Contract Branch Operational Manager KCP Kaliurang

NO	SASARAN KERJA	INDIKATOR KINERJA
1	Meningkatkan efesiensi Operasional	Ratio Realisasi/ Anggaran OHC Ratio Realisasi/ Anggaran Non OHC
2	Meningkatkan Kepuasan Nasabah	Indeks kualitas layanan dengan skor minimal 90
3	Meningkatkan Kualitas Operasional	SLA Laporan Exsternal dan Internal SLA Administrasi Operasional SLA Administrasi Umum Nilai Audit
4	Menjaga Liquiditas Cabang	Target Limit Kas
5	Partisipasi pegawai pada kegiatan kepegawaian: a. Do'a pagi b. Zikir Pagi c. Pengajian Pegawai/TNF d. Sharing Session e. Gesit	% Kehadiran seluruh pegawai

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

3. *Micro Analyst*

Tabel 4.6

Performance Contract Micro Analyst KCP Kaliurang

NO	SASARAN KERJA	INDIKATOR KINERJA
1	Meningkatkan Pembiayaan	Growth akumulasi Pembiayaan
2	Meningkatkan penghimpunan DPK	Growth CASA Growth deposito
3	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	Absolut NPF & Collection WO
4	Meningkatkan Pendapatan Operasional Lainnya	Fee Based Income
5	Meningkatkan Kualitas Operasional	Nilai Audit
6	Partisipasi pegawai pada kegiatan kepegawaian: a. Do'a pagi b. Zikir Pagi c. Pengajian Pegawai/TNF d. Sharing Session e. Gesit	% Kehadiran seluruh pegawai

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

4. Teller

Tabel 4.7

Performance Contract Teller KCP Kaliurang

NO	SASARAN KERJA	INDIKATOR KINERJA
1	Meningkatkan Kepuasan Nasabah	Indeks Kualitas Layanan dengan Pencapaian Skor Minimal 90
2	Meningkatkan Kualitas Operasional	SLA Administrasi Operasional Nilai Audit
3	Menjaga Liquiditas Cabang	Target Limit Kas
4	Partisipasi pegawai pada kegiatan kepegawaian: a. Do'a pagi b. Zikir Pagi c. Pengajian Pegawai/TNF d. Sharing Session e. Gesit	% Kehadiran seluruh pegawai

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

5. CS

Tabel 4.8

Performance Contract CS KCP Kaliurang

NO	SASARAN KERJA	INDIKATOR KINERJA
1	Meningkatkan Kepuasan Nasabah	Indeks Kualitas Layanan dengan Pencapaian Skor Minimal 90
2	Meningkatkan Kualitas Operasional	SLA Administrasi Operasional Nilai Audit
3	Partisipasi pegawai pada kegiatan kepegawaian: a. Do'a pagi b. Zikir Pagi c. Pengajian Pegawai/TNF d. Sharing Session e. Gesit	% Kehadiran seluruh pegawai

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

6. *Micro Banking Manager*

Tabel 4.9

Performance Contract Micro Banking Manager KCP Kaliurang

NO	SASARAN KERJA	INDIKATOR KINERJA
1	Meningkatkan Pembiayaan	Growth akumulasi Pembiayaan
2	Meningkatkan penghimpunan DPK	Growth CASA Growth deposito
3	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	Absolut NPF & Collection WO
4	Meningkatkan Pendapatan Operasional Lainnya	Fee Based Income
5	Meningkatkan Kualitas Operasional	Nilai Audit SLA Administrasi Operasional
6	Partisipasi pegawai pada kegiatan kepegawaian: a. Do'a pagi b. Zikir Pagi c. Pengajian Pegawai/TNF d. Sharing Session e. Gesit	% Kehadiran seluruh pegawai

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

Dari seluruh *Performance Contract* di atas kemudian setiap per 3 bulan sekali SDM Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang mendapatkan penilaian atas kinerjanya. Penilaian tersebut dilakukan oleh atasan masing-masing unit dan jabatan sebagai contoh, *Customer Service*, *Teller* dan dinilai oleh *Branch Operational Manager*, kemudian *Branch Operational Manager* dan *Micro Banking Manager* dinilai oleh pimpinan KCP. Pimpinan KCP dan *Micro Analyst* dinilai oleh pimpinan kantor cabang.

F. Triangulasi

Tabel 4.10
Hasil Triangulasi

No	Jabatan	Variabel Jenjang Pendidikan	Variabel Kesesuaian Jurusan	Variabel Kinerja (Performance)
1	<i>Sub Brach Manager</i>	S1	Akutansi	B+
2	<i>Branch Operational Manager</i>	S1	Akutansi	LB
3	<i>Micro Banking Manager</i>	S1	Hukum	LB
4	<i>Business Banking Manager</i>	S1	Matematika	B+
5	<i>Back Office</i>	S1	Ilmu Komunikasi	B+
6	<i>Teller</i>	D3	Teknik Informatika	B+
7	CS	S1	Sastra Indonesia	B+
8	CS	S1	Akutansi	B+
9	<i>Officer Pawn</i>	S1	Manajemen	B+
10	<i>Sharia Funding</i>	S1	Manajemen	LB
11	<i>Junior Sharia</i>	S1	Akutansi	B+
12	<i>Micro Analyst</i>	S1	Ekonomi Islam	LB
13	<i>Micro Financing Sales</i>	S1	Ekonomi Islam	B+
14	<i>Micro Financing Sales</i>	S1	Hukum Islam	B+

15	<i>Micro Financing Sales</i>	S1	Ekonomi Islam	B+
16	<i>Implementing Pawn</i>	S1	Ilmu Komunikasi	B+
17	<i>Micro Partner</i>	S1	Hukum	B+
18	<i>Micro Admin</i>	S1	Komputer	B+
19	OB	SMA SEDERAJAT		B+
20	<i>Driver</i>	SMA SEDERAJAT		B+
21	<i>Security</i>	SMA SEDERAJAT		B+
22	<i>Security</i>	SMA SEDERAJAT		B+
23	<i>Security</i>	SMA SEDERAJAT		B+

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

Hal diatas juga didukung dari pandangan nasabah atau lebih tepatnya kepada ibu Neni mengenai kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang, nasabah yang pertama adalah nasabah tabungan yang bekerja sebagai pedagang bakso didaerah kaliurang, Beliau sudah menjadi nasabah Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang sejak tahun 2012. Saat diwawancarai Beliau sedang mengantri di antrian Teller untuk menabung. Ketika diwawancarai mengenai pertanyaan “bagaimana pandangan Ibu mengenai kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang?” beliau mengatakan bahwa:

“selama saya jadi nasabah di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang saya gak pernah merasakan kekecewaan sedikitpun, terutama dari segi pelayanan ya, saya menjadi nasabah disini sudah hampir 4 tahun, tapi

selama saya jadi nasabah disini saya selalu diberikan pelayanan yang baik, karyawan disini juga semuanya ramah, selalu senyum, melayani nasabah juga selalu dengan baik dan professional, saya selama nabung disini yang namanya mengantri tidak pernah lama, kalau pun lagi rame ya paling nunggu sebentar, sekitar 10-15 menit”

Jika melihat dari pernyataan Beliau, dapat diketahui bahwa dalam segi pelayanan, Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang memiliki penilaian baik di mata nasabah, hal ini juga didukung oleh pendapat yang disampaikan oleh nasabah tabungan atau lebih tepatnya kepada Mba Hakul, Beliau tinggal di daerah Kaliurang KM 6,4 tidak jauh dari BSM ini berada. Beliau sebagai mahasiswi di Universitas Islam Indonesia jurusan Akutansi. Beliau menjadi nasabah di Bank Syariah Mandiri ini sejak tahun 2013. Ketika diwawancarai Beliau sedang mengantri di antrian CS untuk mengurus kartu ATM nya yang hilang. Saat diwawancarai mengenai pertanyaan “bagaimana pandangan Mba Hakul mengenai kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang?” beliau mengatakan bahwa:

“kalo mengenai kinerja karyawan, saya lebih menilai ke pelayanan yang diberikan ya mba ya, karena kan saya juga disini hanya sebagai nasabah tabungan, nah selama saya nabung disini saya gak pernah menemukan masalah terutama buat saya sendiri, selama yang saya kenal karyawan disini tuh ramah-ramah, selalu menyambut nasabah nya dengan baik, senyum, kalo saya mau nabung atau transfer juga gak pernah lama”.

Menurut paparan yang telah disampaikan oleh Mba Hakul diatas bahwa kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang sudah cukup baik, hal ini dibuktikan dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan Bank Syariah Mandiri kepada nasabahnya. Kemudian wawancara selanjutnya yaitu wawancara kepada nasabah pembiayaan, atau lebih tepatnya kepada Bapak Dimas. Wawancara dilakukan ketika Beliau

sedang mengantri di antrian Teller untuk melakukan transfer atau mengirim uang untuk anaknya yang sedang kuliah di Jakarta. Beliau sudah menjadi nasabah di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang sejak tahun 2010. Beliau termasuk salah satu nasabah *priority*. Pertanyaan pada wawancara kali ini sedikit berbeda, pada kesempatan kali ini peneliti menanyakan hal terkait pendidikan karyawan. Pada pertanyaan “menurut bapak apakah pendidikan itu berpengaruh terhadap kinerja karyawan” beliau berpendapat bahwa:

“menurut saya pendidikan itu tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena saya berfikir bahwa karyawan disini pasti dituntut untuk memberikan yang terbaik untuk nasabaha, mau dia dari jurusan apapun ketika karyawan yang ada disini mampu memberikan pelayanan kepada nasabah dengan baik, maka penilaian saya mengenai kinerja mereka juga akan baik, toh selama ini mereka mampu memberikan pelayanan yang baik bagi nasabah ataupun yang bukan nasabah”.

Dari ketiga paparan yang telah disampaikan oleh masing-masing nasabah diatas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang memang benar adanya bahwa karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang selalu memberikan pelayanan yang baik terhadap nasabah maupun yang bukan nasabah. Hal ini dibuktikan dengan pendapat yang telah disampaikan oleh nasabah diatas, bahwa karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang selalu melayani nasabah dengan baik, ramah, sopan dan tentu saja selalu professional.

Tabel 4.11

Keterangan Tambahan Angka Variabel Kinerja

Angka	<50	50 -< 60	60 - <70	70 - <80	80 - <90	90 - 100
Pencapaian	0 -< 75%	76% - <85%	86% - <94%	95% -<102%	103% - <109%	> 109%
Kondisi	Tidak Tercapai	Sebagian Tercapai	Hampir Tercapai	Tercapai	Lebih Tercapai	Sangat Tercapai
Predikat	Tidak Baik	Hampir Baik	Baik (-)	Baik (+)	Lebih Baik	Sangat Baik

Sumber: data sekunder dan diolah penulis tahun 2016

G. Analisis Data

Dari data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pencapaian target kinerja SDM Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang rata-rata berkisar pada angka 70-80 dengan pencapaian 95%-102% dalam kondisi tercapai dan predikat baik. Beberapa telah mencapai predikat lebih baik. Data triangulasi menunjukkan kinerja karyawan SDM Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang telah mencapai target. Hal ini dapat dilihat dari bobot yang telah ditetapkan, untuk meningkatkan pembiayaan bobot yang telah ditetapkan sebesar 45 persen dari target yang telah ditetapkan, untuk meningkatkan penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) bobot yang ditetapkan sebesar 20 persen dari target yang telah ditetapkan, untuk meningkatkan kualitas aktiva produktif bobot yang ditetapkan sebesar 10 persen dari target yang telah ditetapkan, untuk meningkatkan pendapatan operasional lainnya bobot yang ditetapkan sebesar 10 persen dari target yang telah ditetapkan dan untuk meningkatkan kepuasan nasabah, kualitas operasional, dan produktivitas pegawai masing-masing memiliki bobot sebesar 5 persen dari target yang telah ditetapkan.

Dari data triangulasi dapat dilihat jenjang pendidikan karyawan sebagian besar didominasi oleh SDM bergelar sarjana. Hal tersebut adalah modal dasar SDM dalam melaksanakan tugas pekerjaan ataupun target perusahaan dengan baik. Jenjang pendidikan karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang sudah memadai.

Dapat di lihat dalam hasil data triangulasi, informan wawancara SDM Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang dilakukan kepada 6 SDM diantaranya adalah:

1. *Sub Branch Manager*, jenjang pendidikan S1 jurusan Akutansi, mendapat *Performance* “B (+)” yaitu dengan angka 70 - <80, pencapaian 95% -<102%, kondisi “Tercapai (+)”, predikat “Baik (+)”.
2. *Branch Operational Manager*, jenjang pendidikan S1 jurusan Akutansi, mendapat *Performance* “LB” yaitu dengan angka 80 - <90, pencapaian 103% - <109%, kondisi “Lebih Tercapai”, predikat “Lebih Baik”.
3. *Micro Banking Manager*, jenjang pendidikan S1 jurusan Hukum, mendapat *Performance* “LB” yaitu dengan angka 80 - <90, pencapaian 103% - <109%, kondisi “Lebih Tercapai”, predikat “Lebih Baik”.
4. *Teller*, jenjang pendidikan D3 jurusan Teknik Informatika, mendapat *Performance* “B (+)” yaitu dengan angka 70 - <80, pencapaian 95% -<102%, kondisi “Tercapai (+)”, predikat “Baik (+)”.
5. *CS*, jenjang pendidikan S1 jurusan Sastra Indonesia, mendapat *Performance* “B (+)” yaitu dengan angka 70 - <80, pencapaian 95% -<102%, kondisi “Tercapai (+)”, predikat “Baik (+)”.

6. *Micro Analyst*, jenjang pendidikan S1 jurusan Ekonomi Islam, mendapat *Performance* “LB” yaitu dengan angka 80 - <90, pencapaian 103% - <109%, kondisi “Lebih Tercapai”, predikat “Lebih Baik”.

Dari hasil wawancara disimpulkan jurusan yang ideal untuk bekerja di perbankan syariah adalah jurusan yang berkaitan dengan ekonomi, hukum dan teknik untuk unit kerja tertentu. Triangulasi data menunjukkan kesesuaian jurusan karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang sangat variatif. Jika dilihat dari jabatan atau unit kerja yang ditempati memang beberapa SDM Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang tidak masuk dalam kategori jurusan yang berhubungan dengan ekonomi, hukum ataupun teknik. Hal tersebut karena di beberapa unit kerja memang tidak dibutuhkan jurusan khusus.

Pada proses triangulasi di atas, telah penulis identifikasi bahwa jenjang pendidikan lebih dominan dari pada kesesuaian jurusan dalam kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang. Kesesuaian jurusan hanya berpengaruh terhadap kinerja pada unit-unit tertentu saja. kinerja karyawan akan dibantu dengan adanya pendidikan atau diklat serta pelatihan kerja secara *periodic*, sehingga di beberapa unit kerja kesesuaian jurusan tidak terlalu menjadi perhatian khusus yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian, jika dilihat dari rekrutmen karyawan, latar belakang pendidikan tidak terlalu berpengaruh terhadap rekrutmen, sebab dari hasil wawancara yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa jenjang

pendidikan hanya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebab, rekrutmen lebih memfokuskan kepada hasil tes yang telah diikuti.

Penemuan lain dalam penelitian ini adalah bahwa dalam rekrutmen karyawan pengalaman kerja dan *skill* yang dimiliki oleh karyawan lebih berpengaruh terhadap rekrutmen, sedangkan latar belakang pendidikan tidak berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat yang diungkapkan oleh Bapak Ahmad Fadly yang mengatakan bahwa:

“Latar belakang pendidikan tidak terlalu berpengaruh signifikan terhadap rekrutmen karyawan, sebab pengalaman kerja dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan lebih berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan dan suatu perusahaan akan mempertimbangkan hal tersebut”.

Lebih lanjut Bapak Fadly mengungkapkan bahwa pengalaman yang tepat untuk bekerja diperbankan khususnya perbankan syariah adalah pengalaman yang berhubungan dengan lembaga keuangan, baik itu lembaga keuangan konvensional maupun lembaga keuangan mikro seperti *Baitul Mal Wa Tamwil* (BMT). Sebab, ketika karyawan memiliki pengalaman kerja di lembaga keuangan syariah (khususnya) maka pengalaman yang pernah dimiliki tersebut akan mempermudah dan membantu karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Beliau bercerita mengenai pengalaman kerjanya sebelum bekerja di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang Beliau pernah bekerja di *Baitul Mal Wa Tamwil* (BMT) selama 1 tahun, dan Beliau merasa bahwa pengalaman kerja yang ia miliki sebelumnya sangat bermanfaat untuk pekerjaannya saat ini. Sebab, meskipun BMT ruang lingkungannya kecil tetapi proses dan

cara-cara yang ada didalam BMT perbedaanya tidak terlalu jauh di perbankan syariah. Pada saat Beliau melamar kerja di BSM KCP Kaliurang, yang mendaftar pada saat itu sebanyak 10 orang dan Beliau merupakan satu diantaranya. Kemudian, prosedur yang harus diikuti pada rekrutmen karyawan sama dengan perbankan syariah lainnya, mengumpulkan CV (*Curriculum Vitae*) dan kelengkapan berkas terlebih dahulu, apabila tahapan awal lolos kemudian beberapa hari kemudian akan dipanggil kembali untuk mengikuti tes wawancara. Wawancara yang akan dilakukan sebanyak 2 kali dan masing-masing wawancara kurang lebih selama 30 menit.

Hal ini juga didukung oleh pengalaman *Micro Financing Sales* atau lebih tepatnya kepada Mas Miftah mengenai proses rekrutmen. Beliau bercerita bahwa rekrutmen di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang ada dua jalur, yang pertama ODP dan yang kedua *Outsourcing*. Dan beliau menggunakan jalur *outsourcing* pada saat itu. Kemudian pihak vendor diawal memberikan tes baca Al-Qur'an selanjutnya disertai wawancara. Setelah wawancara dan hasil tesnya keluar, pihak vendor memberikan rekomendasi kepada pihak BSM. Kemudian setelah itu akan diterima oleh pihak BSM. Calon tenaga kerja akan dipanggil, biasanya sekali dipanggil tiga orang. Kemudian akan diwawancarai oleh Mba Lupik selaku *Micro Banking Manager*, wawancara yang akan dilakukan akan berpatokan dengan hasil tes dan data diri yang berasal dari vendor. Pertanyaan yang diajukan seputar pertanyaan pribadi, seperti pengenalan diri, menceritakan

pengalaman kerja, maupun terkait posisi yang akan dilamar. Kemudian hari berikutnya calon tenaga kerja akan dipanggil kembali untuk mengikuti tes wawancara yang kedua, yaitu dengan Bapak Roni Irawan selaku *Sub Branch Manager* KCP Kaliurang, pertanyaan yang diajukan tidak jauh berbeda dengan pertanyaan yang diajukan oleh Mba Lupik, namun bedanya wawancara kedua ini secara mendalam, dan harus bisa mencontohkan setiap pertanyaan yang diajukan. Misalkan prinsip 5C itu seperti apa. Kemudian yang terakhir, seperti yang telah dijelaskan diatas, yaitu tes membaca Al-Qur'an. Tes membaca Al-Qur'an disini hanya beberapa ayat saja, ketika kita dirasa mampu untuk membaca Al-Qur'an mereka akan mencukupkan.

Hal diatas juga diperjelas dengan pengalaman yang telah dialami oleh CS Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang bahwa ketika beliau melamar di Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang awalnya Beliau memasukkan lamaran ke pusat berupa, Fotocopi KTP, ijazah, foto, dan riwayat hidup. Kemudian pihak HRD nanti akan melihat IPK yang tertera di izajah dan biasanya akan memilih dari lulusan universitas negeri terlebih dahulu. Kemudian jika seleksi administrasi lolos, selanjutnya yaitu tes tertulis, tes disini sebenarnya tidak terlalu jauh dari tes untuk masuk universitas hanya bedanya tes tertulis yang diadakan oleh BSM berupa pengetahuan mengenai perbankan dan pastikan bahwa jawaban yang kita berikan tidak bertele-tele, meskipun singkat namun jelas.

Tes selanjutnya adalah tes psikotes, dimana pada tes ini BSM tidak hanya menilai dari kemampuan pengetahuan saja akan tetapi lebih pada psikisnya, dari psikotes yang telah diberikan, maka pihak BSM akan menilai bagaimana perilaku kita dalam dunia kerja, biasanya dalam tes psikotes banyak berupa gambar dan tips untuk mengerjakan tes ini adalah tetap rileks dan bersikap jujur. Kemudian tahap selanjutnya adalah tahap wawancara, ketika kita sudah memasuki tahap wawancara itu artinya tiga tes diatas sudah kita lewati, dan peluang untuk menjadi karyawan di BSM juga besar, dalam tes wawancara ini ada 2 tahap, biasanya tahap yang pertama wawancara masih bersifat umum, misalkan pertanyaan mengenai riwayat hidup, tujuan kita melamar di BSM, kemudian menanyakan seputar kelebihan dan kelemahan diri kita, kemudian setelah itu menanyakan hal seputar pekerjaan yang kita tuju (misalkan kita melamar sebagai marketing) yang ditanyakan juga akan seputar pekerjaan marketing.

Setelah tes wawancara ini selesai, dihari berikutnya kita akan dipanggil untuk tes wawancara kedua, dimana tes wawancara yang kedua ini akan sedikit berbeda, dimana hal yang ditanyakan akan sedikit lebih ke dunia nyata, misalkan seorang marketing jika tidak mencapai target apa yang harus dilakukan, kemudian bagaimana kita menilai nasabah itu baik atau tidak, jadi disini kita benar-benar dituntut untuk menjadi seorang karyawan yang sesuai dengan bidang atau posisi yang kita tuju. Kemudian tes yang selanjutnya adalah tes baca Al-Qur'an, pada tahapan ini kita

diminta untuk membaca Al-Qur'an sesuai dengan surat yang mereka minta, jika pada tahapan ini lolos maka kita dapat dinyatakan lolos tes.

Adapun proses rekrutmen yang ditetapkan oleh BSM KCP Kaliurang adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen
2. Analisis Pekerjaan
3. Deskripsi Pekerjaan
4. Persyaratan
5. Perekrutan (melalui *job fair*)
6. Jumlah Pelamar
7. Tahap Seleksi

Adapun menurut HRD Area Yogyakarta, kategori karyawan yang dibutuhkan oleh BSM sebagai berikut:

1. Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun terutama pada lembaga keuangan baik konvensional maupun syariah
2. Mempunyai riwayat atau pengalaman dalam organisasi (baik didalam maupun diluar kampus)
3. Dapat bekerja sama dengan baik
4. Cakap, tanggap dan cerdas
5. Energik, percaya diri, mampu berkomunikasi dengan baik, memiliki motivasi yang tinggi dan menyukai tantangan
6. Berpenampilan menarik
7. Dapat berbahasa inggris (baik secara lisan maupun tulisan)

8. Memenuhi syarat administratif (seperti IPK, Usia dll)

Penemuan lain yang didapat selain yang telah dipaparkan diatas bahwa tes membaca Al-Qur'an sangat penting. Seperti pengalaman yang pernah didapatkan oleh Mba Hendynar selaku Teller Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang bahwa salah satu kepala KCP yang sudah menjabat di Bank Mandiri ketika ingin masuk di Bank Syariah tetap harus melewati tes baca Al-Qur'an. Pada saat tes membaca Al-Qur'an dan ditanyakan seputar hadis Beliau gagal dalam tes tersebut. Meskipun dalam ilmu perbankan Beliau sudah menguasai, namun ketika tes mendasar Beliau tidak lulus tes, maka tetap dianggap gagal. Secara tidak langsung, meskipun seseorang memiliki pengetahuan yang cukup banyak, apabila dalam tes mendasar seperti membaca Al-Qur'an saja tidak lulus maka tes tersebut tetap dianggap gagal.

Pada Bank Syariah Mandiri KCP Kaliurang sendiri, perekrutan awalnya berasal dari area dan biasanya bersifat terbuka. Dimana area disini disebut sebagai suatu tempat yang menampung seluruh pelamar untuk disebar diberbagai daerah. Di Yogyakarta sendiri bagian area terletak di Jl. C Simanjuntak. Bagian area yang berhak merekrut karyawan disebut sebagai HRD. Adapun *job desc* HRD sendiri sebagai berikut:

1. Bertugas dan bertanggung jawab mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada
2. Membuat system HR yang efektif dan efisien
3. Bertanggung jawab penuh terhadap proses rekrutmen karyawan

4. Melakukan seleksi dan promosi kepada karyawan yang dianggap perlu
5. Melakukan kegiatan pembinaan, pelatihan dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan kemampuan, potensi, mental dan pengetahuan
6. Bertanggung jawab terhadap absensi karyawan, perhitungan gaji, bonus dan tunjangan
7. Membuat kontrak kerja karyawan serta memperbaharui masa berlakunya
8. Melakukan tindakan disipliner pada karyawan yang melanggar peraturan atau kebijakan perusahaan.

Ketika ada bagian yang membutuhkan karyawan maka yang mencari adalah bagian area. Namun untuk rekrutmen itu sendiri biasanya yang menentukan adalah pusat, BSM KCP Kaliurang tidak ada hak untuk merekrut karyawan, namun BSM KCP Kaliurang mempunyai hak untuk merekomendasikan calon karyawan yang tentunya memiliki potensi dan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Dalam hal perekrutan untuk semua posisi dan jabatan pada dasarnya semuanya sama. Namun bedanya, OB dan satpam tidak mungkin mengikuti tes tertulis dan psikotes biasanya mereka hanya mengajukan CV kemudian diwawancarai oleh pihak Kepala KCP. Kemudian untuk jabatan sekelas manager (terutama manager yang pindahan dari Bank lain) biasanya tes nya tidak terlalu mendetail seperti karyawan biasa lainnya, karena untuk level sekelas

Kepala KCP mereka sudah punya pengalaman kerja dan pengalaman memimpin, namun prosedur yang harus dilalui tetap sama seperti karyawan lainnya.

Seperti yang dikatakan oleh HRD Area Yogyakarta bahwa calon karyawan harus melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Syarat Administratif
2. Tes Tertulis (pengetahuan tentang perbankan syariah dan pengetahuan dasar Islam)
3. Wawancara HRD (wawancara berkaitan dengan CV, passion hidup, pengalaman organisasi, pengalaman bekerja yang telah dilalui)
4. Tes Psikologi Tertulis (tes ini bertujuan untuk melihat passion kita seperti apa, sikap kita dalam bekerja seperti apa, kepemimpinan kita berkembang atau tidak, dll)
5. Interview Psikolog (pada tahapan ini, interview lebih kepada mencari tau tentang diri kita)
6. Tes Toefl
7. Interview dengan jajaran Manajerial
8. Medical Check Up
9. Tahap Seleksi

Setiap perbankan mempunyai alur rekrutmen yang berbeda-beda, namun pada umumnya perbankan syariah khususnya BSM secara keseluruhan alur rekrutmen yang dilakukan sama dengan alur rekrutmen

yang telah ditetapkan oleh BSM Tbk. Dan untuk pendekatan karyawan sendiri mengenai pertanyaan tentang “bagaimana adaptasi karyawan yang berasal dari non ekonomi dengan yang berasal dari ekonomi Islam apakah mudahan orang ekonomi Islam belajar ekonomi perbankan atau orang non ekonomi Islam belajar Syariah?” kemudian hal ini ditanggapi oleh *Branch Operational Manager* bahwa “pada dasarnya, semua karyawan mampu beradaptasi dengan baik, ketika kita sudah bekerja disuatu lembaga kita harus merubah pola pikir dan tujuan kita menjadi satu, dan jika berbicara mengenai mudahan mana orang ekonomi Islam belajar perbankan atau orang non ekonomi Islam belajar tentang syariah, tentu saja mudahan orang ekonomi Islam belajar perbankan Islam, karena pada dasarnya orang yang berasal dari ekonomi Islam ia sudah menguasai teori-teori dasar ekonomi Islam, dan tentunya orang ekonomi Islam sudah belajar mengenai Perbankan Islam. Jadi untuk *basic* nya sendiri, orang yang berasal dari ekonomi Islam sudah menguasai. Berbeda dengan orang yang berasal dari lulusan non ekonomi, karena dia sedikitpun tidak menyentuh tentang ekonomi Islam apalagi tentang perbankan, namun pada kenyataannya yang bekerja di BSM KCP Kaliurang mayoritas berasal dari jurusan non ekonomi Islam, namun sebagian ada juga yang semasa kuliahnya mendapatkan pendidikan mengenai ekonomi atau perbankan itu sendiri, contohnya seperti lulusan akuntansi, manajemen, dan hukum.

Kemudian, untuk langkah selanjutnya BSM KCP Kaliurang sangat setuju apabila kedepannya karyawan BSM KCP Kaliurang harus berasal

dari ekonomi Islam ataupun jurusan sejenisnya, misalkan Muamalat maupun Perbankan Islam. Akan tetapi dengan syarat bahwa universitas harus meningkatkan mutu dan kualitas belajarnya, jadi nantinya orang yang berasal dari Ekonomi Islam itu tidak hanya mengerti tentang teori dan dasar-dasar ekonomi Islam nya saja, akan tetapi lebih kepada praktiknya agar pada saat terjun di dunia perbankan khususnya perbankan Islam nantinya, memang itu benar-benar lulusan ekonomi Islam yang berkualitas.

Uniknya dalam penelitian yang penulis lakukan di BSM KCP Kaliurang ini adalah, bahwa seorang non muslim bisa bekerja di BSM sebab menurut pendapat *Branch Operational Manager* bahwa “hal ini merupakan ide yang bisa menghasilkan *value add* bagi masyarakat (muslim dan non muslim) bahwa Bank Syariah merupakan Bank untuk umat manusia. Siapa saja bisa *involve* kedalam Bank Syariah tanpa memandang agama. Apabila ini terjadi di BSM KCP Kaliurang maka karyawan non muslim sepatutnya mempelajari fiqh muamalah sebagai dasar ilmu syariah untuk bergabung dibank syariah, mengetahui ayat Al-Qur’an dan hadist yang berkaitan dengan perekonomian Islam dan Lembaga Keuangan Bank, karena mereka non muslim maka Ayat Al-Qur’an dan Hadist Rasul bagi mereka adalah peraturan yang harus mereka patuhi dan jalani, bila hal ini dilanggar maka mereka akan mendapatkan sanksi yang diberikan oleh manajemen bank syariah, berbeda dengan orang muslim, selain mendapat sanksi didunia dari

manajemen bank, juga akan mendapatkan dosa yang ganjarannya akan diperoleh di akhirat nanti”.