

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Sumber Daya Manusia akan berjalan dengan efektif apabila dikembangkan dan didorong oleh kebijakan yang konsisten akan mendorong munculnya komitmen. Akibatnya kemauan karyawan akan berkembang untuk bertindak lebih fleksibel dalam menyesuaikan dengan kepentingan organisasi untuk meraih keunggulan. Hal ini mencakup kegiatan seperti SDM, tanggung jawab sosial organisasi, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.⁷

Pengertian sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan dan juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik.⁸

Sedangkan menurut pendapat lain manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai

⁷Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 28.

⁸Hendry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), hlm. 4.

tujuan individu, organisasi dan masyarakat.⁹ Manajemen sumber daya manusia adalah mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

Kedudukan sumber daya manusia di dalam perusahaan sangat penting. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Seperti yang kita ketahui kedudukan manusia di dalam perusahaan baik kecil maupun besar sangatlah penting karena manusia sebagai pokok atau inti dari semua kegiatan yang ada dalam perusahaan.¹⁰

B. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana tugas, wewenang, dan tanggungjawab lebih tinggi dari sebelumnya. Ini dilakukan demi perkembangan karyawan selanjutnya, karena pada jabatan sebelumnya ia telah menunjukkan prestasi yang optimal, dan kalau tetap berada pada jabatan lama akan menimbulkan kebosanan.

Arun Manoppa dan Mirzas Saiyadin merumuskan promosi sebagai penugasan kembali seseorang dengan kenaikan jabatan yang dibarengi dengan tanggungjawab dan status, biasanya dengan kenaikan penghasilan, sungguhpun tidak selalu naik penghasilannya.¹¹ Salah satu sasaran tindakan promosi ialah untuk mengembangkan pegawai sebab pegawai

⁹Seokidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 117.

¹⁰ Elisawati, *Pengaruh Promosi Jabatan dan Rekan Sekerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perkebunan Lubuk Raja PT Serikat Putra Pelalawan*, (Pekanbaru: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau, 2012). Hlm. 12.

¹¹Hadari Nawawi, *Manajemen SDM untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hlm. 277.

yang cukup berprestasi pada jabatannya harus dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima tugas, wewenang, dan tanggung jawaban yang lebih besar dari sebelumnya. Sebaliknya perusahaan mempunyai rencana resmi untuk promosi pegawai.

2. Asas-asas promosi jabatan.

Adapun asas-asas promosi jabatan adalah sebagai berikut:

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan itu.

b. Keadilan

Promosi hendaknya berasaskan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih atau *like* atau *dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan lowong, supaya ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan

karyawan itu. Jadi promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan tersebut.¹²

3. Syarat-syarat promosi jabatan

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya adalah sebagai berikut:

a. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seorang karyawan sering kali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih baik diharapkan kemampuan yang lebih tinggi.

b. Tingkat pendidikan

Ada juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan untuk jabatan tertentu. Alasannya dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

c. Disiplin

Karyawan harus berdisiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan disiplin ini memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil kerja yang optimal.

d. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan bahwa

¹²Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002). Hlm. 108

dengan loyalitas yang lebih tinggi dapat diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.

e. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting.

f. Kerjasama

Pegawai dapat bekerja sama harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran organisasi.

g. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

h. Prestasi kerja

Karyawan ini mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

i. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

j. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.¹³

C. Kemampuan Karyawan

1. Pengertian Kemampuan Karyawan

¹³Ibid. Hlm. 111-112.

Kemampuan atau *ability* merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Itulah penilaian dewasa ini akan apa yang dapat dilakukan seseorang. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor, kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.¹⁴

Kemampuan (*abilities*) seseorang akan turut serta menentukan perilaku dan hasilnya. Maksud dari kemampuan atau *abilities* ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan secara fisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman.¹⁵

Setiap orang memiliki kekurangan dan kelebihan yang membuatnya relatif superior atau inferior dibanding dengan orang lain dalam menjalankan suatu tugas atau aktivitas kemampuan seseorang berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Ada pula yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Ada lagi yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan itu disebabkan kombinasi dari keduanya.

Oleh karenanya kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari kemampuan seseorang, ada pula yang beranggapan bahwa kecerdasan seseorang itu juga berasal dari pembawaan sejak lahir, ada pula yang beranggapan karena didikan dan pengalaman. Dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi

¹⁴Stephen Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi edisi kelima*. (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 46.

¹⁵Sigit Soehardi, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: BPFE UST, 2003), hlm. 24.

pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu.¹⁶

Kemampuan manusia dapat berubah dan dapat ditingkatkan dengan latihan. Kepandaian dapat ditingkatkan dengan belajar, sementara ketrampilan dapat ditambah dengan mengerjakan berulang-ulang. Kemampuan ini digunakan sebagai kapasitas dalam melakukan berbagai pekerjaan. Untuk mengukur kapasitas tersebut dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:¹⁷

a. Kemampuan fisik

Kemampuan fisik memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Misalnya pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan fisik, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan.

Kemampuan ini diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, koordinasi tubuh dan keseimbangan. Kekuatan fisik ini terutama penting pada pekerjaan-pekerjaan rutin dan lebih terstandar di tingkat bawah dari hierarki perusahaan. Manajemen harus lebih mampu mengidentifikasi kemampuan fisik yang mana yang sesuai dengan jenis pekerjaannya karena masing-masing karyawan memiliki perbedaan dalam jenis kemampuan fisik tersebut.

Kemampuan ini belum dapat dipastikan pada tes awal saja, sehingga manajer harus memantaunya sampai yakin bahwa yang

¹⁶M.Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 37.

¹⁷Marwan, *Pengelolaan Karyawan*. (Yogyakarta: BPFE, 1986), hlm. 11.

bersangkutan memang bisa produktif di tempat itu. Proses ini biasanya ditempuh melalui sistem magang atau sistem percobaan.¹⁸

b. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Test IQ, misalnya dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (*comprehension*) verbal, kecepatan persetual, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan (*memory*).¹⁹

Kemampuan intelektual ini dibutuhkan untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas mental. Secara umum dapat dikatakan bahwa makin tinggi hierarki jabatan seseorang di dalam organisasi perusahaan, makin dibutuhkan kemampuan intelegen dan verbal untuk mensukseskan pekerjaannya.²⁰

Menurut Syafarudin dikemukakan bahwa keunggulan teknologi, manajemen operasi dan produk sebagai salah satu cara memenangkan persaingan, pada akhirnya bermuara pada kualitas SDM. Terdapat tiga kategori kemampuan SDM dalam dimensi kualitas tersebut yang perlu dikaji, yaitu kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat “human” (*human skill*) dan keahlian yang bersifat teknikal (*teknikal skill*).

a. Keahlian Konseptual

Keahlian konseptual menyangkut kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan

¹⁸Makmuri. Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm 82.

¹⁹Stephen. Robbins, *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Pearson Education, Inc., New Jersey. Molan, Benyamin (Penterjemah), *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*, (Jakarta : PT INDEKS, 2006), hlm. 52.

²⁰Ibid., hlm. 81.

keputusan, penyelesaian konflik dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan. Kemampuan ini memerlukan dukungan pengetahuan yang harus selalu diperbaharui.

b. Keahlian bersifat “human”

Pada diri individu pada level jabatan apapun, harus memiliki kemampuan ini yang terlihat pada kemampuan bekerja sama, *interrelationship*, komunikasi dalam kelompok, kemampuan-kemampuan seperti itu, harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap tingkat manajemen. Kemampuan sosial/human merupakan kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif

c. Keahlian Tehnikal

Keahlian yang bersifat teknis adalah kemampuan individu yang lebih bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif lainnya. Kemampuan dan keahlian itu bagi peningkatan efektivitas organisasi diberbagai level harus selalu ditingkatkan guna mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang dihadapi.²¹

2. Indikator Kemampuan

Menurut Winardi, indikator kemampuan yaitu:

a. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan dan kecakapan karyawan sebagai akumulasi dari bakat dan kepribadian yang dimiliki oleh setiap karyawan. Bentuk dari indikator *skill* meliputi mampu menyelesaikan tugas tepat pada

²¹Ibid., hlm. 219-220.

waktunya, kreatif, inovatif, dan memiliki kemampuan untuk menguasai bidang tertentu sesuai level jabatan.

b. Pengetahuan (*knowledge*).

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan pengetahuan yang dimiliki sebagai hasil pendidikan, pengalaman, dan pelatihan di bidang kerjanya.

c. Pengalaman kerja (*work experience*).²²

D. Pengalaman Kerja

1. Pengertian Pengalaman Kerja

Sastrohadiwiryo, menyatakan pengalaman Kerja merupakan salah satu factor terpenting dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang telah memiliki banyak pengalaman kerja akan dengan sangat mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ada. Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.²³

Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.²⁴ Pengalaman kerja atau masa kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor atau sebagainya.²⁵ Namun mengenai berapa lama pengalaman kerja minimal yang harus dimiliki oleh

²²Winardi, *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Persada, 2002), hlm. 110.

²³Riscy S. Ratulangi dan Agus Supandi Soegoto, “*Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Hasjrat Abadi Tendeand Manado)*” dalam Jurnal EMBA vol. 4 September 2016, hlm. 323.

²⁴ Beverly. M. O. Pua dkk, “*Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado*” dalam Jurnal EMBA vol. 5 No.2 September 2017, hlm. 2762.

²⁵ Ayuk Wahdanfiari Adibah, “*Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri*” (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2014), hlm. 18.

seseorang untuk menjadi seorang karyawan di suatu organisasi tertentu masih belum pasti.

Menurut Nitisemito Senioritas atau sering disebut dengan istilah “Length of Service” atau masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu. Sejauh mana tenaga kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan ketrampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.²⁶

Menurut pendapat Siagian, disebutkan Pengalaman sebagai keseluruhan pelajaran yang dibentuk oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam pelajaran hidupnya. Dalam tahun terakhir ini pengaruh tingkat pengalaman kerja hanya sebagai rangkaian teknik. Pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, tujuannya untuk memberikan kepada perusahaan suatu kerja yang efektif dan bagi tenaga kerja sendiri sebagai sarana peningkatan produktivitas kerja. Semakin lama orang bekerja pada suatu organisasi, semakin pengalaman pula. Tetapi kecakapan akan selalu meningkat dengan meningkatnya pengalamankerja.²⁷

2. Indikator Pengalaman Kerja

Ada beberapa hal untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

a. Lama waktu/masa kerja

²⁶Cut Yunita, et. all., “Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Masa Kerja dan Jabatan terhadap Pemahaman Laporan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Aceh” dalam Jurnal Akuntansi Vol 1 No. 2, 2013), hlm. 3.

²⁷Nurrike Habibah Rahmawati, “Pengaruh Kompensasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” dalam Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen: Volume 5, Nomor 4, April 2016, hlm. 3.

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

d. Jenis pekerjaan

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.²⁸

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August W. Smith menyatakan bahwa: “*Performance is output derives from processes, human otherwise*”. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Maier menyatakan bahwa “Penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang

²⁸Chalimatus Sa’diyah dan Hermin Endratno, Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Depo Pelita Satria Perkasa Sokaraja Vol. 1, No.1, 2013, (*Jurnal Bisnis dan Manajemen*), hlm. 78.

dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan”. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.²⁹

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto sebagai mana dikutip oleh Mangkunegara adalah: “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. Menurut Gomes yang dikutip oleh Mangkunegara mengemukakan kinerja karyawan sebagai: “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.” Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.³⁰

Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya.³¹

2. Aspek-aspek Kinerja

Menurut Mitchell, kinerja karyawan itu meliputi beberapa aspek, antara lain:

a. Kualitas Kerja

²⁹Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 196.

³⁰A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Reflika Diatma, 2003), hlm. 9.

³¹Moh. Pabundu Tika, *Budaya organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2006), Hlm. 121.

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya.

b. Ketepatan

Seseorang yang bias bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat, dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena ia akan memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreatifitas-kreatifitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai ide inovatif.

c. Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

d. Komunikasi

Seseorang yang kerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan, maupun teman sejawat. Jika segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.³²

³²Anita Rismawati, *Pengaruh Motivasi Berprestasi, Promosi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Syariah ASRI Tulungagung*, (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2016) hal. 49.

3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Seorang karyawan juga harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) Ada 6 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil risiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realitas.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.³³

4. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

- a. Kuantitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- c. Kemandirian, yaitu berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
- d. Inisiatif, yaitu berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas, berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- e. Adaptabilitas, yaitu berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi.
- f. Kerjasama, yaitu berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.³⁴

³³Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), Hlm. 67 – 68.

³⁴Donni Junni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 271.

F. Hubungan Promosi Jabatan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Burhanuddin Yusuf, promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh karyawan. Karena dengan promosi berarti adanya kepercayaan atau pengakuan mengenai kemampuan suatu kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang dan tanggung jawab serta penghasilan yang lebih besar serta fasilitas yang lain bagi karyawan tersebut.

Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan objektifitas akan mendorong karyawan bekerja giat, bersemangat, disiplin dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang lebih optimal yang dapat dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut. Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan itu akan lebih mudah. Sebaliknya jika kesempatan untuk dipromosikan relative kecil atau tidak ada, maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja akan menurun.³⁵

G. Hubungan Kemampuan Karyawan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Lijan Poltak Sinambela, kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan ketrampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan

³⁵Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015). Hlm. 196.

keterampilannya. Kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.³⁶

Kemampuan adalah berhubungan dengan kemampuan atau kecakapan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, dan merupakan salah satu factor yang sangat penting dalam meningkatkan produktifitas kerja, dalam artian sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kecakapan atau kemampuan yang dimilikinya.³⁷

H. Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Syafaruddin Alwi, orang yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari orang yang baru saja memasuki dunia kerja, karena orang tersebut telah belajar dari kegiatan-kegiatan dan permasalahan yang timbul dalam kerjanya.³⁸

Pengalaman sebagai keseluruhan pelajaran yang dibentuk oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam pelajaran hidupnya. Pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, tujuannya untuk memberikan kepada perusahaan suatu kerja yang efektif dan bagi tenaga kerja sendiri sebagai sarana peningkatan produktifitas kerja. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin pengalaman pula. Tetapi kecakapan akan selalu meningkat dengan meningkatnya pengalaman kerja.³⁹

³⁶Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 484

³⁷Swasono Amoeng Widodo dan Yohanas Oemar, *Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT Pegadaian (Persero) Kanwil II Pekanbaru*, Vol. VI No. 1, 2014, (*Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*). Hlm. 58.

³⁸Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2008) hlm. 237.

³⁹Nurrike Habibah Rahmawati, *Pengaruh Kompensasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan*, Vol. 5. No. 4, 2016, (*Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*), hlm. 3.

I. Perbedaan Hubungan dan Pengaruh

Hubungan dalam bahasa statistic adalah korelasi dan dalam bahasa Inggrisnya adalah *correlation*. Korelasi adalah hubungan keeratan antara dua variabel atau lebih dan hubungan tersebut dijelaskan oleh sebuah teori oleh salah seorang pakar atau peneliti yang telah meneliti hubungan antara dua variabel tersebut. Korelasi merupakan hubungan timbal balik antara dua variabel yang berkedudukan sama.

Untuk mengukur hubungan antara dua variabel dengan menggunakan rumus korelasi product moment yang ditemukan oleh Carl Pearson. Besaran korelasi Pearson nilainya antara -1 sampai dengan 1. Hubungan menurut arah ada dua, yaitu hubungan positif dan hubungan negatif. Analisis korelasi hanya mengukur hubungan dua arah. Berbeda dengan mengukur sebuah pengaruh yang bersifat aditif dan bersifat searah. Untuk mengukur sebuah pengaruh dengan menggunakan sebuah regresi lebih detail dan tajam dibandingkan analisis korelasi.⁴⁰

J. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi landasan pada penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Anita Rismawati.⁴¹ Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah pada variabel independen (X). Pada skripsi Anita Rismawati, variabel independen menggunakan motivasi berprestasi (X1), promosi jabatan (X2) dan kompensasi (X3). Pada penelitian yang saya lakukan menggunakan variabel independen promosi jabatan (X1), kemampuan karyawan (X2) dan pengalaman kerja (X3).

⁴⁰Ali Mauludi AC., MA. Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Strategi Pemasaran Terhadap Kepuasan dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Nasabah (studi di Bank Mandiri Cabang Tulungagung), (Surabaya: Disertasi diterbitkan, 2018).

⁴¹Anita Rismawati, Pengaruh *Motivasi Berprestasi, Promosi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Syariah ASRI Tulungagung*, (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2016).

Selain itu, lokasi penelitian yang kami lakukan juga berbeda. Pada skripsi Anita Rismawati, penelitian dilakukan di LKS ASRI Tulungagung, sedangkan penelitian ini saya lakukan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung. Sedangkan persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel promosi jabatan. Selain itu persamaan dengan penelitian ini juga terletak pada jumlah variabel independen yaitu berjumlah 3 (tiga) variabel. Variabel dependen yang digunakan juga sama yaitu kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Elisawati.⁴² Adapun perbedaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada jumlah variabel. Pada penelitian yang dilakukan oleh Elisawati, menggunakan dua variabel independen (promosi jabatan dan rekan sekerja) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen (promosi jabatan, kemampuan dan pengalaman kerja) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan.

Selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ayuk Wahdanfiari Adibah.⁴³ Adapun perbedaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada jumlah variabel. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ayuk Wahdanfiari Adibah, menggunakan dua variabel independen (latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja). Sedangkan pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen (promosi jabatan, kemampuan dan pengalaman kerja). Perbedaan lain yaitu pembahasan pada variabel dependen (Y). Pada skripsi Ayuk

⁴²Elisawati, *Pengaruh Promosi Jabatan dan Rekan Sekerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perkebunan Lubuk Raja PT Serikat Putra Pelalawan*, (Pekanbaru: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau, 2012).

⁴³Ayuk Wahdanfiari Adibah, *“Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri”* (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2014).

Wahdanfiari Adibah, variabel dependen (Y) yaitu etos kerja. Pada penelitian yang saya teliti variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Shofa Rohman⁴⁴. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah terletak pada jumlah variabel. Pada penelitian yang dilakukan oleh Shofa Rohman menggunakan dua variabel independen (kemampuan individu dan motivasi). Sedangkan pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen (promosi jabatan, kemampuan karyawan, pengalaman kerja). Perbedaan lain terletak pada lokasi penelitian. Pada penelitian yang dilakukan oleh Shofa Rohman lokasi penelitian di kampung coklat, sedangkan penelitian ini di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Sedangkan persamaan dengan penelitian ini terletak pada variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ferdiana Lailatul Ula.⁴⁵ Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah terletak pada jumlah variabel. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ferdiana Lailatul Ula, menggunakan dua variabel independen (motivasi dan sikap manajer). Sedangkan pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen (promosi jabatan, kemampuan dan pengalaman kerja). Sedangkan persamaan dengan penelitian ini terletak pada variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Lokasi yang digunakan untuk penelitian juga sama yaitu di Bank Syariah Mandiri Tulungagung.

Selanjutnya penelitian yang menjadi landasan dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Dewi Rahmawati.⁴⁶ Perbedaan dengan

⁴⁴ Shofa Rohman, *“Pengaruh Kemampuan Individu dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pengolahan Coklat Di Wisata Edukasi Kampung Coklat Kabupaten Blitar”* (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2018).

⁴⁵ Ferdiana Lailatul Ula, *Pengaruh Motivasi dan Sikap Manajer terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung*, (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2018).

⁴⁶ Dewi Rahmawati, *Pengaruh Kemampuan dan Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di CV. Eka Karya Mandiri Ngunut Tulungagung*,

penelitian ini adalah terletak pada jumlah variabel. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dewi Rahmawati, menggunakan dua variabel independen (kemampuan dan prestasi kerja). Sedangkan pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen (promosi jabatan, kemampuan dan pengalaman kerja). Lokasi yang digunakan untuk penelitian juga berbeda. Penelitian ini menggunakan lokasi di Bank Syariah Mandiri Tulungagung.

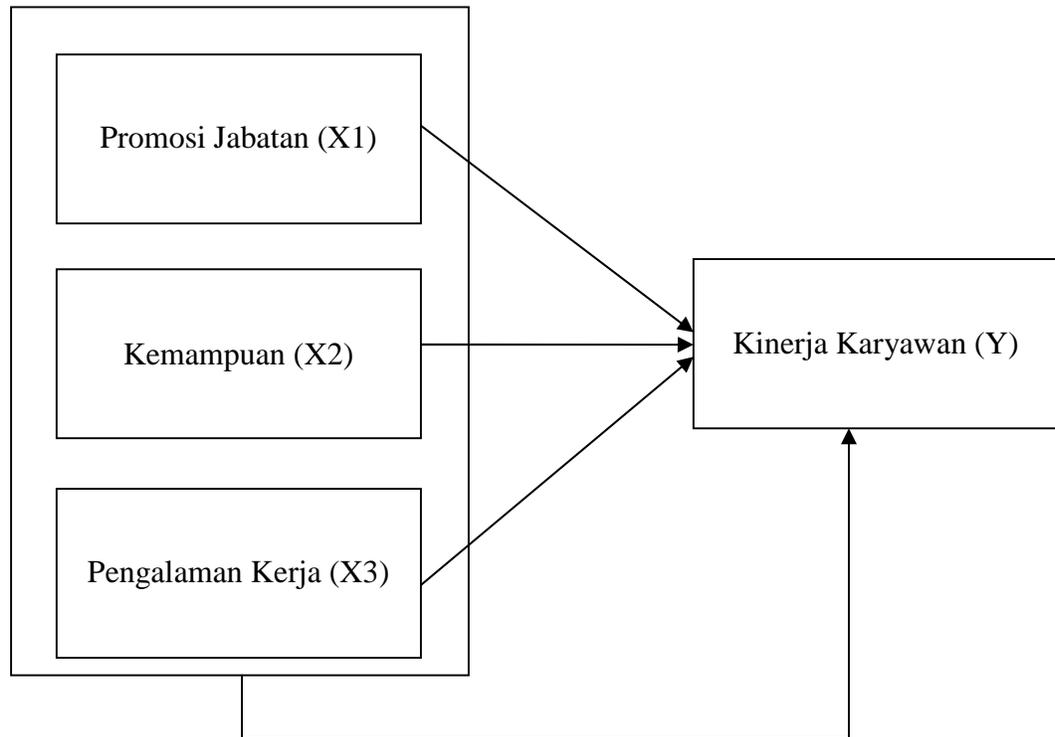
K. Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁴⁷ Kerangka berfikir berguna untuk mempermudah di dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi. Maka penulis membuat suatu kerangka pemikiran yaitu sebagai berikut:

(Tulungagung: Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2016).

⁴⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 60.

Gambar 2.1
Skema Kerangka Konseptual



Sumber: Ringkasan Landasan Teori

Keterangan:

1. Hubungan variabel X1 terhadap Y: didasarkan pada teori Burhanuddin Yusuf⁴⁸ dan penelitian terdahulu oleh Anita Rismawati dan Elisawati.
2. Hubungan variabel X2 terhadap Y: didasari pada teori Lijan Poltak Sinambela⁴⁹ dan penelitian terdahulu oleh Dewi Rahmawati.
3. Hubungan variabel X3 terhadap Y didasari pada teori Syafaruddin Alwi⁵⁰ dan penelitian terdahulu oleh Ayuk Wahdanfiari Adibah.

⁴⁸Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015). Hlm. 196

⁴⁹Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 484

Peneliti menetapkan secara teoritis mengenai variabel penelitian dan indikator yang akan diteliti dan dikemukakan oleh para pakar adalah sebagai berikut:

1. Promosi Jabatan menggunakan teori Malayu S.P Hasibuan yaitu: (a) kepercayaan (b) keadilan (c) formasi. Dari landasan teori yang dipaparkan diatas dapat dimapping sebagai berikut:

Tabel 2.1

Mapping Promosi Jabatan (X1)

Variabel	Teori Malayu S.P Hasibuan	Indikator	No. item Kuesioner
Promosi Jabatan (X1)	Kepercayaan	a. Kemampuan, kejujuran dan kecakapan. b. Kreatifitas, keahlian dan ketrampilan kerja.	1,2
	Keadilan	a. Penilaian kinerja. b. Kesempatan kerja. c. Prestasi kerja.	3,4,5
	Formasi	a. Jabatan yang dibutuhkan.	6

2. Kemampuan Karyawan menggunakan teori Stephen Robbins yaitu: (a) keahlian konseptual (b) keahlian sosial/human (c) keahlian tehnikal.

Tabel 2.2

Mapping Kemampuan Karyawan (X2)

Variabel	Teori Stephen Robbins	Indikator	No Item Kuesioner
Kemampuan Karyawan (X2)	Keahlian Konseptual	a. Standar kerja b. Tingkat pendidikan formal.	7,8
	Keahlian sosial/human	a. Bekerja sama. b. Bersosialisasi dengan atasan dan rekan kerja.	9,10

⁵⁰Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2008) hlm. 237

	Keahlian Tehnikal	a. Tepat waktu. b. Rapi dan teliti.	11,12
--	----------------------	--	-------

3. Pengalaman Kerja menggunakan teori dalam jurnal dari Chalimatuus Sa'diyah dan Hermin Endratno yaitu: (a) lama waktu/masa kerja (b) tingkat pengetahuan dan keterampilan (c) penguasaan pekerjaan dan peralatan (d) jenis pekerjaan.

Tabel 2.3
Mapping Pengalaman Kerja (X3)

Variabel	Teori dalam jurnal	Indikator	No item kuesioner
Pengalaman kerja (X3)	Lama waktu/masa kerja	a. Hasil kerja. b. Kesalahan dalam bekerja.	13,14
	Tingkat pengetahuan dan keterampilan	a. Keterampilan. b. Pengetahuan c. Bekerja sesuai dengan prosedur.	15,16
	Penguasaan pekerjaan dan peralatan	a. Menguasai peralatan kerja yang disediakan.	17,18

4. Kinerja Karyawan menggunakan teori Donni Junni Priansa yaitu: (a) kuantitas pekerjaan (b) kualitas pekerjaan (c) kemandirian (d) inisiatif (e) adaptabilitas (f) kerjasama.

Tabel 2.4
Mapping Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Teori Donni Junni Priansa	Indikator	No Item Kuesioner
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Pekerjaan	a. Ketepatan. b. Target kerja	19,20
	Kemandirian	a. Melakukan pekerjaan tanpa bantuan orang lain. b. Solusi atas permasalahan	21,22

		dalam pekerjaan.	
	Inisiatif	a. Bekerja tanpa pengawasan. b. Masuk kerja sesuai jam kerja.	23,34

L. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian diartikan sebagai proporsisi atau hubungan antara dua atau lebih konsep atau variabel yang harus diuji kebenarannya melalui penelitian empiris.⁵¹ Berdasarkan rumusan masalah di atas maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian adalah:

1. Ada pengaruh positif signifikan antara X1 dan Y.
2. Ada pengaruh positif signifikan antara X2 dan Y.
3. Ada pengaruh positif signifikan antara X3 dan Y.
4. Ada pengaruh positif signifikan secara bersama-sama antara X1, X2, X3 dan Y.

⁵¹Puguh Suharsono, *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi danPraktis*, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hlm. 46.