

BAB V

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis dan hasil pengujian yang dilakukan oleh peneliti dengan penyebaran angket atau kuesioner yang ditujukan kepada karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Peneliti mengolah data hasil dari jawaban responden atas angket atau kuesioner yang disebar kepada responden dan melakukan pengolahan data menggunakan SPSS 16.0. Hasilnya adalah sebagai berikut:

A. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan dan negative terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Dapat dikatakan bahwa hubungan promosi jabatan dengan kinerja karyawan berarah negative, ini berarti apabila terjadi peningkatan promosi jabatan akan mengurangi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai promosi jabatan maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan negative antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh elisawati⁷⁵ dan anita rismawati⁷⁶ dengan hasil yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga menyatakan bahwa setiap pemberian promosi jabatan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh promosi jabatan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Priansa bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pelatihan, minat, dan kepribadian.⁷⁷ Sehingga tidak hanya promosi jabatan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dan bisa jadi adanya promosi jabatan akan menimbulkan beban dan meningkatkan stress bagi karyawan, karena seperti yang kita tahu, promosi jabatan secara otomatis akan menambah pekerjaan dan juga tanggungjawab dalam bekerja, sehingga apabila karyawan yang bersangkutan belum siap dihadapkan pada peningkatan tanggungjawab pekerjaan tersebut maka akan menurunkan tingkat kinerjanya. Oleh karena

⁷⁵Elisawati, *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).

⁷⁶Anita 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).

⁷⁷Donni Junni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 270

itu, perusahaan harus selektif dalam memilih karyawan mana yang akan dipromosikan.

B. Pengaruh Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Dapat dikatakan bahwa hubungan kemampuan karyawan dengan kinerja karyawan berarah positif, ini berarti apabila setiap terjadi peningkatan kemampuan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai kemampuan karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Rahmawati⁷⁸ dimana pada penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel kemampuan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian yang lain menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Shofa Rohman⁷⁹ yang menyatakan

⁷⁸Dewi Rahmawati, *Pengaruh Kemampuan dan Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di CV. Eka Karya Mandiri Ngunut Tulungagung*, (Tulungagung: Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2016).

⁷⁹Shofa Rohman, *"Pengaruh Kemampuan Individu dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pengolahan Coklat Di Wisata Edukasi Kampung Coklat Kabupaten*

bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam menjalankan pekerjaan atau penilaian terhadap apa yang dapat dilakukan seorang sekarang. Dan karena perbedaan kemampuan ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerjasama di dalam suatu organisasi tertentu.⁸⁰ Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan tercermin pada hasil kerjanya, hal ini sesuai dengan teori Lijan Poltak Sinambela yang menyatakan bahwa kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam artian sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kecakapan atau kemampuan yang dimilikinya.

Islam sangat mementingkan keahlian dan kecakapan seseorang dalam menjalankan setiap urusan, termasuk masalah pekerjaan. Keahlian dan

Blitar” (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2018).

⁸⁰M.Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 36-37

kecakapan umumnya dapat diperoleh atau ditingkatkan melalui pendidikan formal maupun non formal, pelatihan dan pengalaman. Dalam hal ini, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan, maka karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung telah memenuhi kemampuan yang disyaratkan oleh perusahaan.

C. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Dapat dikatakan bahwa hubungan pengalaman kerja dengan kinerja karyawan berarah positif, ini berarti apabila setiap terjadi peningkatan pengalaman kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai pengalaman kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayuk Wahdanfiari Adibah, yang menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sesuai

dengan penelitian terdahulu yakni pengalaman kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Syafaruddin Alwi. 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, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik pula.⁸¹ Pengalaman yang diperoleh karyawan selama dia bekerja akan membawa dampak baik bagi perusahaan, perusahaan tidak perlu lagi memberi arahan kepada karyawan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam pekerjaannya, karena karyawan yang berpengalaman sudah pasti mampu untuk menyelesaikannya sendiri.

D. Pengaruh Promosi Jabatan, Kemampuan Karyawan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara variabel promosi jabatan, kemampuan karyawan, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari promosi jabatan, kemampuan karyawan dan

⁸¹Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2008) hlm. 237.

pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Variabel promosi jabatan, kemampuan karyawan dan pengalaman kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 94,4% sedangkan sisanya sebesar 5,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi, pengetahuan, pendidikan. Ketiga hal tersebut dapat mempengaruhi kondisi dan keadaan seseorang karyawan dalam bekerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan.

Hasil penelitian yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian dari Dewi Rahmawati⁸², Ayuk Wahdanfiari Adibah⁸³, Elisawati⁸⁴. Hasil penelitian yang mereka lakukan menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan, kemampuan karyawan dan pengalaman kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

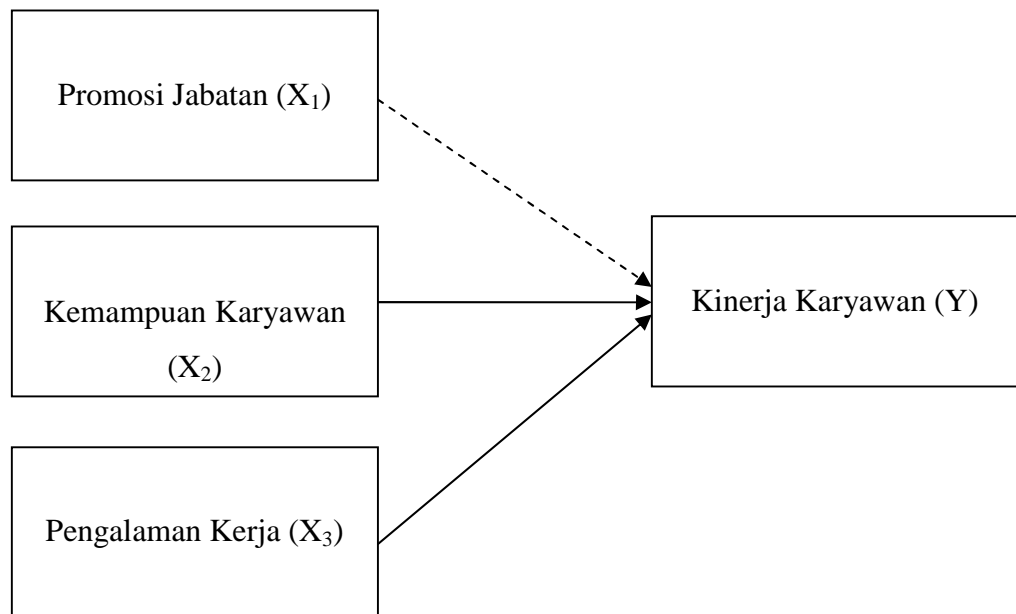
⁸²Dewi Rahmawati, *Pengaruh Kemampuan dan Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di CV. Eka Karya Mandiri Ngunut Tulungagung*, (Tulungagung: Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2016).

⁸³Ayuk 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).

⁸⁴Elisawati, *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).

Berdasarkan hubungan variabel yang telah diteliti, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Gambar 2.3
Skema Hubungan Variabel



Berdasarkan hubungan variabel, semakin tinggi promosi jabatan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Logikanya, dalam perusahaan juga berlaku hal serupa dimana promosi jabatan akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun setelah dilakukan penelitian, diperoleh hasil yang berbeda dimana promosi jabatan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi promosi jabatan yang diberikan atau ditawarkan kepada karyawan maka akan semakin turun atau rendah kinerja karyawannya.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori Burhanuddin Yusuf⁸⁵ yang menyebutkan bahwa adanya kesempatan untuk dipromosikan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, bersemangat, disiplin dan berprestasi kerja yang semakin besar.

Sedangkan untuk variabel kemampuan karyawan diperoleh hasil yang positif dan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori hubungan variabel dari Lijan Poltak Sinambela⁸⁶ yang menyebutkan bahwa kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu kemampuan dan motivasi. Kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya untuk variabel pengalaman kerja, diperoleh hasil yang positif dan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori hubungan variabel, syafaruddin alwi⁸⁷ menyebutkan bahwa orang yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari orang yang baru saja memasuki dunia kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini mendukung sesuai dengan teori syafaruddin alwi.

⁸⁵Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015). Hlm. 196.

⁸⁶Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hlm. 484

⁸⁷Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2008) hlm. 237