BAB V
PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan interpretasi dari hasil analisis data yang telah disajikan pada bab sebelumnya. Pembahasan ini dilakukan dengan melihat hubungan kausal antar variabel yang diteliti sebagai pembuktian dari hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian. Dengan kata lain, dalam bagian ini akan dibahas mengenai konsekuensi dari hasil pengujian yang kemungkinan menerima atau menolak hipotesis. Selain itu, dalam pembahasan teori-teori ataupun hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh peneliti terdahulu akan digunakan sebagai rujukan analisis, apakah hasil pengujian penelitian ini mendukung atau bertentangan dengan teori ataupun penelitian empiris terdahulu. Temuan-temuan teoritis serta keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian, juga akan dikemukakan sebagai keinginan dalam rangka melakukan pengembangan terhadap masalah penelitian yang sama.

Berdasarkan uraian di atas, secara sistematis dapat dinyatakan bahwa pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini yaitu meliputi pembahasan hasil uji hipotesis secara simultan dan parsial.

A. Pengaruh Problem Solving dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri

Hasil penelitian menunjukkan nilai F hitung > nilai F tabel yaitu 20,139 > 3,23 dengan nilai signifikansi < 0.05 yaitu 0.000 maka H_0 di tolak dan H_1 diterima. Berdasarkan hasil dari penelitian tersebut kemudian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diadakan analisis lebih lanjut dari hasil uji hipotesis. Dari hasil pengujian pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan menyatakan bahwa kedua kompetensi ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan yang artinya hasil analisis tersebut mendukung teori yang ada, yakni semakin baik dan bagus problem solving dan prestasi kerja maka diikuti dengan karier yang berkembang atau meningkat.

Kemudian pada tabel *Modal Summary*, dimana tabel tersebut menampilkan harga koefisien korelasi atau hubungan (R) dan menjelaskan besarnya prosentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil penguadratan R. Dari output tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri, ditentukan 49.6% oleh *problem solving* dan prestasi kerja, selebihnya (50.4%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hadidu yaitu prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai PT Bank Sulsel Kabupaten Gowa.[1] Hasil ini mencerminkan semakin baik prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan aturan maka diikuti dengan peningkatan karier. Karyawan yang mempunyai kemampuan *problem solving* dan prestasi yang baik biasanya memiliki karakter kemauan

[1] Hadidu, " Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai pada PT Bank Sulsel Kabupaten Gowa", *tt*, 266.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan kemampuan bekerja, percaya diri, suka dengan tantangan, dan memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan dengan ikhlas dan sunguh-sungguh agar diikuti dengan perkembangan karier. Bagaimanapun juga pengembangan karier bagi karyawan merupakan hal yang didambakan karyawan. Hal ini adalah wajar, jika kita mengingat bahwa pada dasarnya setiap orang menginginkan perubahan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dari posisi atau kedudukannya sekarang.

Pada PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri, pola pengembangan karier dan jabatan bagi setiap karyawan sudah diatur dengan prosedur yang obyektif. Kebijakan organisasi pada PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi untuk mengisi lowongan yang ada yang ada. Apabila terdapat lowongan jabatan di suatu unit kerja, diusahakan sedapat mungkin diisi oleh pegawai dari unit kerja tersebut, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Tersedianya formasi jabatan
2. Kebutuhan perusahaan untuk pengisian jabatan
3. Kemampuan dan prestasi kerja
4. Masa kerja, masa jabatan pada jabatan sekarang
5. Pengalaman kerja, dan
6. *Track record* (seperti moral, prilaku, nama baik, kedisiplinan, dll).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. **Pengaruh *Problem Solving* dan Prestasi Kerja Secara Parsial Terhadap Pengembangan Karier Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri**

Pengaruh variabel bebas (*problem solving* dan prestasi kerja) terhadap variabel terikat (pengembangan karier karyawan) secara parsial atau individu dari hasil uji statistik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *problem solving* terhadap pengembangan karier karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri.

   Hasil penelitian menunjukkan nilai T hitung > nilai T tabel yaitu 5,33 > 2,01954 dengan nilai signifikansi < 0.05 yaitu 0.00 maka H_0 di tolak dan H_1 diterima. Berdasarkan hasil tersebut kemudian diadakan analisis lebih lanjut dari hasil uji hipotesis. Dari hasil pengujian pengaruh variabel *problem solving* terhadap pengembangan karier karyawan menyatakan bahwa kompetensi ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan yang artinya semakin tinggi tingkat karyawan dalam mengatasi *problem solving* maka semakin baik pengembangan karier yang berjalan.

   Problem solving merupakan suatu pemikiran yang terarah secara langsung untuk menemukan suatu solusi, jalan keluar untuk suatu masalah yang spesifik.[2] Dalam hal ini karyawan harus memikirkan solusi untuk menyelesaikan suatu permasalahan di dalam perusahaan dan keberhasilan

[2] Rita Rizki dan Pradnyo Wijayanti, "Penerapan Model Pembelajaran *Problem Solving Search, Solve, Create, and Share* Pada Materi Aljabar di Kelas VII SMP Negeri 22 Surabaya", t.t.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam *problem solving* ini yaitu dipengaruhi oleh kemampuan dari karyawan tersebut. Hal ini sudah tercantum dalam Q.S Al - Balad ayat 4, yaitu :

لَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَـٰنَ فِى كَبَدٍ ﴿٤﴾

“Sesungguhnya kami Telah menciptakan manusia berada dalam susah payah.”

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia tidak pernah terlepas dengan yang namanya kesusahan dan permasalahan. Semakin tinggi jabatan seseorang, semakin bertambahnya harta kekayaan seseorang, maka justru akan semakin bertambah permasalahan-permasalahan yang dihadapinya.

Dalam kegiatan operasional seluruh karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri selalu dihadapkan dengan permasalahan, misalkan permasalahan dengan nasabah atau rekan kerja. Dan perusahaan juga melatih para karyawannya untuk mengatasi masalah di berbagai divisi dengan cara rotasi jabatan agar para karyawan mampu untuk menyelesaikan masalah secara kreatif yang membuat para karyawan bisa menghadapi dan menyelesaikan masalah yang muncul, baik masalah pribadi maupun pekerjaan dengan efektif dan efisien.

Dalam memecahkan masalah di Bank BNI Syariah Cabang Kediri tidaklah harus karyawan yang berprestasi, akan tetapi karyawan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempunyai usaha, kesungguhan, dan pengalaman dalam mengatasi *problem solving* yang dialami. Jika karyawan mempunyai kemampuan mengatasi *problem solving* dengan baik yang dapat membawa kebaikan dalam perusahaan, maka perusahaan memberikan dukungan untuk mengembangkan karier karyawannya.[3]

2. Pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri

Hasil penelitian menunjukkan nilai T hitung > nilai T tabel yaitu 2,053 > 2,01954 dengan nilai signifikansi < 0.05 yaitu 0,047maka H_0 di tolak dan H_1 diterima. Berdasarkan hasil di atas kemudian diadakan analisis lebih lanjut dari hasil uji hipotesis. Dari hasil pengujian pengaruh variabel prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan menyatakan bahwa kompetensi ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan yang artinya semakin tinggi prestasi kerja yang diperoleh oleh karyawan maka semakin mudah untuk mencapai pengembangan karier.

Penelitian ini mendukung penelitian Dio Kristola dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan di Balai Karantina

[3] Mitahul Ulum, *Wawancara*, Kediri, 12 Juli 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pertanian Kelas 1 Denpasar.[4] Hasil penelitian ini juga didukung penelitian oleh Marcelinus Jeni bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pada PT. Thies Kabupaten Kutai Barat Kalimantan Timur.[5] Kedua penelitian ini menjelaskan bahwa sebagai karyawan atau karyawan dalam perusahaan dianjurkan untuk mempunyai prestasi kerja yang baik dan bagus, karena prestasi kerja merupakan satu tolak ukur seseorang untuk memperoleh pengembangan karier, tanpa prestasi kerja yang memuaskan sulit bagi karyawan atau karyawan untuk mengembangkan karier yang optimal.

PT Bank BNI Syariah selalu mengutamakan pemberian dukungan kepada para karyawan guna mengembangkan karier sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi kerja. Upaya peningkatan prestasi kerja itu sendiri telah tercantum dalam Q.S An Najm ayat 39

وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

"Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya."

Dari ayat di atas diketahui bahwa prestasi kerja merupakan hal yang diperoleh karyawan sesuai dengan apa yang telah diusahakannya. Dalam

[4] Dio Kristola dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani, "Pengaruh Diklat dan Pengalaman Kerja terhadap Prestasi Kerja serta Dampaknya terhadap Pengembangan Karier Karyawan di Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar, *tt*, 902.

[5] Marcelinus Jeni, "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier Mekanik pada PT>. Thies Kabupaten Kutai Barat Kalimantan Timur", *E-Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol.IV, No.3 (2016), 773.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencapai prestasi, selain dengan menggunakan cara yang efektif juga dibutuhkan kesungguhan. Bekerja yang disertai dengan kesungguhan maka akan menghasilkan kerja yang berkualitas pula. Dengan begitu dia mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kariernya yang menguntungkan bagi karyawan tersebut. Allah berfirman dalam Q.S Al-An'am ayat 132, yaitu :

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعۡمَلُونَ ١٣٢

"Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan."

Ayat di atas menjelaskan bahwa seseorang akan mendapatkan prestasi yang baik sesuai dengan apa yang telah dikerjakan dan diusahakannya, begitu pula sebaliknya. Allah akan senantiasa memberi nikmat kepada hamba-Nya yang bersungguh-sungguh dalam bekerja karena sebagaimana yang disebutkan pada ayat di atas bahwa Allah tidak pernah lengah dari apa yang hamba-Nya kerjakan.

Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri pun melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan prestasi kerjanya seperti melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dengan mengutamakan hasil yang bermutu dan sesuai dengan peraturan yang ada. Selain itu para karyawan juga selalu meyakini bahwa Allah memberikan nikmat bagi yang bersungguh-sungguh dalam bekerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Oleh karena itu, karena usaha untuk mewujudkan prestasi kerja yang baik dapat mempengaruhi pola tingkah laku individu, prestasi kerja mempengaruhi pengembangan karier seseorang. Karena dalam prestasi kerja terdapat indikator pengetahuan, komunikasi, keputusan, keterampilan manajerial, kualitas prestasi kerja, kerjasama, keterampilan hubungan antar karyawan, inisiatif, kreativitas, pemecahan masalah yang dapat menyebabkan karyawan bertanggungjawab terhadap diri sendiri, taat peraturan, dan hubungan antar karyawan yang lebih baik. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik berkesempatan mendapatkan promosi jabatan dari perusahaan yang dapat mengembangakn karier karyawan tersebut.

Prestasi kerja sendiri mempunyai 10 indikator, yaitu : pengetahuan, komunikasi, keputusan, keterampilan manajerial, kualitas prestasi kerja, kerjasama, keterampilan hubungan antar karyawan, inisiatif, kreativitas, dan pemecahan masalah. Dari 10 indikator tersebut, 4 diantaranya tidak valid (komunikasi, ketrampilan manajerial, kerjasama, dan ketrampilan hubungan antar karyawan) dengan penjelasan sebagai berikut : komunikasi 0,125, ketrampilan manajerial 0,322, kerjasama 0,304, dan ketrampilan hubungan antar karyawan 0,000.

Karyawan menganggap bahwa berkomunikasi dengan baik terhadap semua karyawan merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh seluruh karyawan sehingga komunikasi bukanlah perantara untuk menaikkan prestasi semata. Begitu halnya dengan kerjasama dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ketrampilan menjaga hubungan antar karyawan. Karyawan menganggap bahwa menjaga hubungan dengan karyawan merupakan suatu hal yang sangat dianjurkan dalam Islam seperti dalam Q.S Al-Hujurat ayat 10

إِنَّمَا ٱلۡمُؤۡمِنُونَ إِخۡوَةٞ فَأَصۡلِحُواْ بَيۡنَ أَخَوَيۡكُمۡۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمۡ تُرۡحَمُونَ ١٠

"Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat."

Sedangkan ketrampilan manajerial seharusnya mendukung peningkatan prestasi kerja mengingat ketrampilan manajerial karyawan sangat penting untuk perusahaan. Namun, di sini menunjukkan bahwa ketrampilan manajerial tidak valid. Hal yang menyebabkan pertanyaan tidak valid yaitu responden tidak memahami pertanyaan yang disampaikan oleh peneliti atau responden kurang serius dalam memberikan jawaban atas pertanyaan dalam angket.

Pengembangan karier mempunyai 7 indikator, yaitu : prestasi kerja, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan rekan kerja, kesempatan untuk tumbuh, dan pengunduran diri. Dari ke tujuh indikator tersebut, dua diantaranya tidak valid yaitu pengenalan oleh pihak lain (0,024) dan pembimbing dan sponsor (0,146).

Indikator ini tidak valid karena tidak semua karyawan berkesempatan untuk memperoleh pengenalan oleh pihak lain atau promosi, karena

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengenalan oleh pihak lain merupakan wewenang atasan langsung yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang karyawan. Selanjutnya yaitu indikator pembimbing dan sponsor. Beberapa karyawan merasa bahwa tidak semua karyawan mendapatkan nasehat atau saran dalam upaya mengembangkan kariernya. Hal ini bisa disebabkan karena kurangnya kedekatan antara karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan pimpinan.

Dari penelitian yang dilakukan, penulis memahami bahwa terdapat beberapa kekurangan dan kelemahan dalam penyusunan skripsi ini. Kelemahan dan kekurangan tersebut merupakan keterbatasan dalam penelitian ini yakni:

a. Penelitian ini menggunakan metode penyebaran kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Adanya kemungkinan responden menjawab pertanyaan dengan tidak tepat karena kekurangpahaman atau salah mentafsirkan pertanyaan yang telah diajukan oleh peneliti.

b. Terbatasnya penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier secara parsial membuat peneliti kesulitan mendapatkan referensi hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja secara parsial terhadap pengembangan karier karyawan. Sehingga hasil penelitian ini mengembangkan penelitian teoritis yang telah ada dan didukung dengan output hasil uji SPSS v.20 yang merupakan olahan data kuesioner yang telah disebar ke responden.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id