BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.[1]

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Karena sumber daya manusia merupakan sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi atau perusahaan dan proses pengambilan keputusan. Tanpa sumber daya manusia, maka suatu organisasi atau perusahaan tidak akan berjalan sesuai arah dan tujuan yang sudah ditentukan.

Menurut Abdurrahmat Fathoni dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, yang dimaksud sumber daya manusia adalah modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar

[1] Edy Sutriso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakata : Kencana, 2011), 2.

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

dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.[2]

Memasuki abad ke-21 perusahaan-perusahaan mulai menjadikan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai sumber daya utama dari suatu perusahaan sehingga mulailah terbentuk adanya Departemen SDM dalam setiap perusahaan. Dampaknya adalah adanya pandangan tentang perlunya perencanaan dan pengembangan karier, informasi karier, konseling yang berhubungan dengan karier. Namun apapun bentuk dan strategi perencanaan dan pengembangan karier perusahaan, tetap tanggung jawab utama untuk perencanaan dan pengembangan karier terletak pada pribadi manusia itu sendiri. [3]

Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Pemimpin yang mempunyai orientasi peningkatan kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan meliputi menspesifikasi apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuan dan memberi karyawan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya, hal tersebut mampu meningkatkan komitmen yang kuat untuk tetap

---

[2] Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 13.

[3] Veitzal Rivai, *Islamic Human Capital Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami* (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), 375.

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

menjadi bagian dari organisasi dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya sebagai umpan balik yang diberikan karyawan atas peran dan perhatian yang diberikan pimpinannya.[4]

Sumber Daya Manusia yang berkualitas sangat berperan dalam meningkatkan kesuksesan suatu perusahaan. Tujuan dari program pengembangan karier karyawan yaitu untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Oleh karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka seniri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Walaupun perencanaan karier penting dalam fase sebuah karier, namun terdapat tiga poin dalam perjalanan yang juga cukup krusial. Pertama, pada saat karyawan mulai dikontrak. Pengalaman kerja di awal-awal pekerjaan memiiki pengaruh yang penting dalam membentuk karier mereka. Kedua, *mid-career* (pertengahan karier), yaitu kondisi di mana karyawan sudah mulai menghadapi tekanan dan tanggung jawab pekerjaan yag berbeda pada saat yang bersangkutan mulai dikontrak.

Dewasa ini, perusahaan-perusahaan semakin kompetitif untuk meningkatkan kualitas karyawan, sehingga karyawan harus memperbaiki kinerjanya. Jika kinerja semakin meningkat di

[4] Felicia Dewi Wibowo, "Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan" (Tesis-- Universitas Diponegoro Semarang, 2006), 3.

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

perusahaannya, maka karyawan tidak hanya berdiam diri akan tetapi karyawan akan berusaha mengembangkan kariernya, dengan ini mencerminkan bahwa pegawai telah berhasil dalam kariernya dan memiliki mutu yang berkualitas sehingga memenuhi syarat-syarat untuk menduduki suatu jabatan.

Dalam mengembangkan karier, karyawan harus berjuang untuk memperoleh karier yang diinginkan dengan jalan yang tidak merugikan orang.

Sebagaimana dijelaskan dalam Al Qur'an, QS : Al-Mulk ayat 02

ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ

"Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun" (QS.Al-Mulk : 02).[5]

Karier menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, jabatan, dan sebagainya.[6] Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan karier menurut Martoyo dalam Renaldy Massie, et al., merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan

[5] Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemah 20 baris* (Jakarta:CV.Mikhraj Khazanah ilmu,2011), 562.

[6] http://kbbi.web.id, diakses pada 04 Oktober 2016

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

status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.[7]

Sedangkan, peran organisasi dalam menyiapkan kesempatan pengembangan karier bagi anggotanya sangat penting bagi menjaga kesinambungan situasi kerja yang baik dalam organisasi. Program pembinaan karier yang kurang baik dapat menimbulkan keresahan dalam organisasi. Pegawai akan merasa tidak aman, merasa diperlakukan secara tidak jujur, pegawai juga merasa tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan organisasi. Pegawai akan merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan organisasi, sehingga pada akhirnya akan berdampak negatif pada efektivitas dan efisiensi organisasi. [8]

Pengembangan karier seorang pegawai dalam menempati suatu posisi jabatan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, faktor-faktor yang menentukan karier yaitu diantaranya sikap atasan dan rekan kerja, pengalaman, pendidikan, prestasi, dan faktor nasib.[9] Penelitian Labbase dalam I Gusti Ayu Dewi Adnyani menyebutkan faktor-faktor terdiri dari pendidikan dan pelatihan (diklat), prestasi

[7] Renaldy Massie, et al., "Pengaruh Perencanaan Karier, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol 15 No. 05 (2015), 637.
[8] Edy Sutriso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakata : Kencana, 2011), 171.
[9] Ibid., 166.

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

kerja, pengalaman kerja dan keahlian yang dimiliki pegawai secara serempak berpen garuh signifikan terhadap pengembangan karier. [10]

Prestasi kerja dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepada pegawai merupakan pangkal tolak untuk memperoleh pengembangan karier. Prestasi kerja pegawai yang kurang memuaskan menyebabkan pegawai sulit untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di periode yang akan datang. Seseorang pegawai yang berkeinginan promosi demi perkembangan kariernya, maka dibutuhkan prestasi kerja yang memenuhi standar yang telah menjadi ketetapan dalam suatu organisasi. Siagian dalam I Gusti Ayu Dewi Adnyani mengungkapkan, penilaian prestasi kerja para pegawai memiliki peranan dan arti yang sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti indentifikasi kebutuhan program diklat, rekrutmen, seleksi, penempatan, program pengenalan, sistem imbalan, promosi dan berbagai aspek dalam proses manajemen SDM secara efektif. [11]

Prestasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan karier pegawai. Pengembangan karier sangat ditentukan oleh penghargaan, dengan banyaknya penghargaan mengindetifikasikan prestasi kerja, tanpa prestasi kerja sulit bagi pegawai untuk memperoleh penghargaan atau diusulkan oleh atasan langsung agar dipertimbangkan untuk memperoleh promosi jabatan

[10] I Gusti Ayu Dewi Adnyani, "Pengaruh Diklat dan Pengalaman Kerja terhadap Prestasi Kerja Serta Dampaknya terhadap Pengembangan Karier Pegawai di Balai Karantina Pertanian Kelas 1 Denpasar", *tt*, 904.
[11] Ibid., 905.

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

yang lebih tinggi di kemudian hari. Penilaian prestasi kerja memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap pengembangan karier, dimana semakin baik prestasi kerja maka akan semakin besar kesempatan memperoleh promosi jabatan. Saleem dan Amin dalam I Gusti Ayu Dewi Adnyani menyebutkan bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan karier merupakan bagian penting dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.[12]

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yang dikemukakan oleh Byar dan Rue dalam Edy Sutriso, dua faktor tersebut adalah faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud terdiri dari usaha (*effort*) yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas, sifat-sifat personal (*abilities*), dan *role/task perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan misalkan dengan pemecahan suatu masalah. Faktor-faktor lingkungannya terdiri dari kondisi fisik, waktu, desain organisasi, pendidikan, pelatihan, material, peralatan, supervisi, dan keberuntungan.[13]

Di setiap perusahaan termasuk perbankan, akan mengalami masalah baik masalah internal maupun eksternal. Di sini karyawan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan

[12] Ibid., 907.
[13] Edy Sutriso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakata : Kencana, 2011), 151.

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

dengan dapat memecahkan masalah yang efektif dalam rangka menentukan suatu tindakan.[14]

Masalah adalah bunga kehidupan bagi manusia, karena tanpa masalah, kehidupan akan menjadi hambar dan kurang menarik. Sedangkan menurut Solso dalam Rita Rizki dan Pradnyo Wijayanti, pemecahan masalah adalah suatu pemikiran yang terarah secara langsung untuk menemukan suatu solusi, jalan keluar untuk suatu masalah yang spesifik.[15]

Setiap masalah perlu diselesaikan agar tidak menghambat roda perjalanan hidup pribadi dan roda perjalanan hidup organisasi. Masalah yang tidak ditangani dengan semestinya oleh SDM organisasi akan menjadi duri bagi perjalanan hidup pribadi dan perjalanan organisasi di hari-hari selanjutnya. Dalam hal penyelesaian masalah (*problem solving*) memunculkan masalah baru, maka masalah perlu dianggap sebagai tantangan dan peluang yang memungkinkan organisasi datang pada jalan keluar (*solution*) baru, yang membuat anggota organisasi dapat belajar sesuatu yang baru yang belum dikenal sebelumnya. Dengan kata lain, masalah perlu disikapi oleh SDM, baik pribadi maupun dalam kapasitas anggota organisasi sebagai kesempatan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru untuk

[14] Prabu Nurdin, *Wawancara*, Kediri, 13 Oktober 2016.
[15] 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", *tt.*

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

menangani dan menjalankan roda organisasi yang akhirnya akan memberikan dampak baik untuk prestasi kerja karyawan. [16]\

Namun, seseorang yang mampu mengatasi *problem solving* yang baik, tidak menjamin kariernya akan berkembang, begitu juga dengan karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik. Hal tersebut disebabkan oleh karyawan yang masuk dengan jalur instan, jadi seberapa baik *problem solving* dan prestasi kerjanya maka tidak diikuti dengan pengembangan karier.[17]

Dari pemaparan diatas, peneliti menggunakan objek penelitian di PT. Bank BNI Syariah Cabang Kediri. PT Bank BNI Syariah adalah lembaga keuangan berbasis syariah dengan visi menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.[18] Alasan peneliti memilih melakukan penelitian di PT. Bank BNI Syariah Cabang Kediri karena di PT. Bank BNI Syariah Cabang Kediri memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karier dengan meningkatkan prestasi kerja melalui pemecahan suatu masalah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh *problem* solving dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan di PT Bank BNI Syariah. Dengan judul "Pengaruh *Problem Solving* dan Prestasi

---

[16] Johnson Dongoran, "Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan Oleh SDM", (2015).
[17] Prabu Nurdin, *Wawancara*, Kediri, 13 Oktober 2016.
[18] https://www.bnisyariah.co.id\/, diakses pada 01 Nopember 2016

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

Kerja terhadap Pengembangan Karier Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Kediri."

B. Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan PT BNI Syariah Cabang Kediri secara simultan?
2. Apakah terdapat pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan PT BNI Syariah Cabang Kediri secara parsial?

C. Tujuan Penulisan

1. Untuk mengetahui pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan PT BNI Syariah Cabang Kediri secara simultan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier karyawan PT BNI Syariah Cabang Kediri secara parsial.

D. Kegunaan Hasil Penelitian

Dengan diadakannya penelitian ini, penulis memiliki harapan akan diperolehnya manfaat sebagai berikut:

A. Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya keilmuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya insani.

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

2. Penelitian ini dapat menjadi salah satu media penyerapan informasi tentang lembaga keuangan Islam khususnya perbankan Syariah dalam rangka rekonstruksi kurikulum agar relevan dengan kebutuhan lembaga keuangan Islam.
3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan pandangan dan sumber referensi untuk memperkaya ilmu pengetahuan sehingga akan mempermudah peneliti selanjutnya untuk meneliti terkait dengan pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja secara parsial dan simultan terhadap pengembangan karier.

B. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri khususnya Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) bank BNI Syariah tersebut mengenai pengaruh *problem solving* dan prestasi kerja secara parsial dan simultan terhadap pengembangan karier pegawai di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri sehingga dapat memotivasi dalam pengembangan sumber daya manusia atau pegawai di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri agar dapat meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

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