

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat BNI Syaria'ah**

Bank BNI 1946 didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 oleh RM. Margono Djojohadikoesmo. Awalnya Bank BNI merupakan Bank sentral, saat konferensi meja bundar tahun 1949 di Belanda, fungsinya diubah menjadi Bank umum dengan nama BNI 1946 (hasil wawancara dengan bagian personalia PT. BNI Syaria'ah cabang Malang).

Dengan adanya UU. No. 10 tahun 1998 sebagai pengganti UU. No.7/1992 tentang perbankan, yang memperbolehkan bank umum untuk memberikan layanan berdasarkan prinsip syaria'ah mendorong BNI membuka cabang syaria'ah. Menurut Juklak Bank Syaria'ah, BI, Bab III Cycle sub A, BU konvensional yang membuka kantor cabang syaria'ah diwajibkan memiliki Dewan Pengawas Syaria'ah dan UUS yang berkedudukan di kantor pusat Bank tersebut. UUS merupakan satuan kerja yang berfungsi sebagai kantor induk bagi kantor-kantor cabang syaria'ah.

Rencana untuk membuka UUS tersebut dimasukkan dalam *busnis plan* BNI, selanjutnya dilakukan persiapan. Persiapan dengan membuka tim Bank Syaria'ah. Selain adanya UU berdasarkan prinsip syaria'ah adalah adanya tuntutan dan realita pasar, dimana mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam, sehingga memiliki kesadaran untuk menjalankan syaria'at Islam dengan sebaik-

baiknya, termasuk dalam hal transaksi perbankan. Adanya prinsip bagi hasil (*profit sharing*) juga merupakan landasan utama bagi perbankan syari'ah. Sehingga diharapkan dapat meminimumkan dari adanya dampak negative dari krisis ekonomi dan moneter.

Sebagai langkah awal dalam merealisasikan ini, BNI membuka 5 kantor cabang syari'ah, masing-masing di Malang, Pekalongan, Jepara, Yogyakarta dan Banjarmasin. Pemilihan lokasi di daerah tersebut karena di daerah tersebut belum memiliki bank syari'ah. Pembukaan kantor cabang BNI Syari'ah dilakukan serentak di 5 kota tersebut pada tanggal 29 april 2000, diresmikan oleh menteri keuangan RI pada saat itu, yaitu Dr. Bambang Sudibyo. Malang dipilih sebagai salah satu lokasi usaha adalah berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya, bahwa masyarakat Malang, yang mayoritas beragama Islam, menghendaki diselenggarakannya system perbankan berdasarkan prinsip syari'ah. Selain itu, Malang dipandang mempunyai potensi perekonomian yang besar sehingga cukup kondusif untuk tempat usaha, dan pada tanggal 19 Juni 2010 telah ditandatangani akta pemisahan UUS. Dimana terjadi peleburan UUS BNI Syari'ah menjadi PT. BNI Syari'ah.

### **Visi dan Misi**

**Visi :** menjadi Bank Syari'ah yang menguntungkan bagi Bank BNI dan terpercaya bagi umat Muslim dan bersungguh-sungguh menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip-prinsip syari'ah berlandaskan Al Qur'an dan Al Hadis.

**Misi :**

- a. Melaksanakan operasi perbankan syari'ah berdasarkan prinsip syari'ah Islam.
- b. Memberikan mutu pelayanan yang unggul kepada nasabah dengan system *front end* dan *otomisasi on line*.
- c. Meningkatkan kualitas bisnis di segmen pasar usaha ritel.
- d. Memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap laba Bank BNI secara keseluruhan.

**4.1.2 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi sangat berperan penting karena terkait dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin Cabang.
  - a. Mewakili direksi daerah wilayah kerja kantor cabang tersebut sehingga senantiasa menjaga nama baik perusahaan baik ke dalam maupun ke luar.
  - b. Melaksanakan dan mengamankan tugas-tugas khusus yang langsung diberikan kepada pemimpin unit syari'ah.
2. Pemimpin Bidang Operasional.

- a. Memimpin unit-unit yang ada di bawahnya sehingga tercapai rentabilitas yang tinggi dengan pelaksanaan yang efektif dan efisien.
  - b. Melakukan penyelidikan terus-menerus untuk memungkinkan penerapan teknologi baru, agar efisien kerja terus meningkat, merumuskannya dan meneruskannya kepada kantor pusat guna mendapat persetujuan dalam penerapannya.
3. Kontrol intern cabang.
- a. Membantu manajer cabang mengendalikan atau mengawasi proses kegiatan harian dan manajemen cabang.
  - b. Melakukan pemeriksaan terhadap administrasi atau keuangan koperasi.
4. Penyelia Unit Pemasaran Bisnis.
- a. Memasarkan produk dan jasa perbankan kepada nasabah atau calon nasabah.
  - b. Memperbanyak penjualan silang kepada nasabah atau calon nasabah.
5. Penyelia unit Pelayanan Nasabah.
- a. Mengupayakan kegiatan di *front office* yang berkaitan dengan pelayanan nasabah berlangsung lebih efektif dan efisien dengan

tujuan untuk mengoptimalkan rentabilitas dan meminimalkan resiko.

b. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan manajer operasional.

6. Pembukaan rekening Cabang.

a. Melayani informasi mengenai produk/jasa dalam negeri/luar negeri.

b. Melayani pembukaan rekening, giro, tabungan, dan deposito.

7. Teller.

a. Melayani semua jenis transaksi kas atau tunai dan pemindahan pembukaan.

b. Melayani nasabah.

c. Melayani transaksi jasa dalam negeri dan luar negeri (kecuali ekspor-impor).

8. Penyelia Unit Operasional.

a. Mengupayakan kegiatan operasional kantor cabang yang akan mencakup administrasi kredit, administrasi keuangan dalam negeri dan administrasi umum berlangsung efektif dan efisien.

b. Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan manajer cabang atau manajer operasional.

9. Domestik dan Kliring.

- a. Mengelola transaksi dan administrasi kliring.
- b. Melakukan pemindahan ke dalam system administrasi keuangan kliring.

10. Administrasi Kredit.

- a. Menyelenggarakan berkas dokumen kredit (membuat perjanjian kredit, pengikatan barang agunan kredit).
- b. Membuat laporan perkreditan yang diharuskan BI dan manajemen Bank BNI.

11. Akuntansi dan Pembukuan.

- a. Memeriksa kebenaran atau akurasi transaksi keuangan.
- b. Menangani penyelesaian bunga atau jasa dan penalthy serta biaya administrasi rekening nasabah.

12. Umum.

- a. Mengelola administrasi kepegawaian.
- b. Mengelola masalah logistik.
- c. Menyelenggarakan administrasi umum.

Divisi Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bagian dari direktur operasi, dengan demikian struktur organisasi Sektor direktur Operasi adalah sebagai berikut :

### 4.1.3 Karakteristik Responden

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana karakteristik responden BNI Syari'ah yang dijadikan subyek penelitian. Adapun karakteristik responden BNI Syari'ah yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pendapatan, maupun masa bekerja di BNI Syari'ah Malang.

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian melalui penyebaran angket pada 24 responden, diperoleh data sebagai berikut.

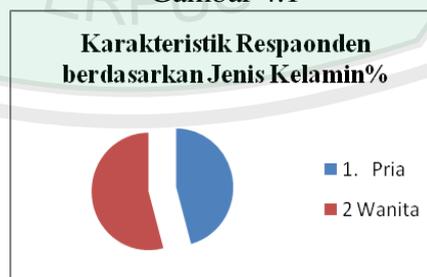
**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan jenis Kelamin**

No	Kategori	Frekuensi	%
1.	Pria	11	45,8
2.	Wanita	13	54,2
	Jumlah	24	100

Sumber: Hasil pengolahan data 2011

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah wanita 54,2% sedangkan laki-laki 45,8%. Tabel di atas dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 4.1



Karyawan di PT. BNI Syariah persero tbk kantor cabang Malang tidak hanya laki-laki, akan tetapi juga memperbolehkan wanita sebagai karyawan dengan level jabatan apapun sesuai kemampuan. Keadaan ini selaras dengan

Surah Az Zumar ayat 39, yang tertulis dibawah ini :

قُلْ يٰٓقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰٓى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىۡۤ اَعْمَلُ فَاَسُوۡفَ تَعْلَمُوۡنَ ﴿٣٩﴾

“039. Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui,”

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dalam penelitian ini, usia responden digolongkan menjadi empat golongan yaitu 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan diatas 50 tahun. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data sebagai berikut :

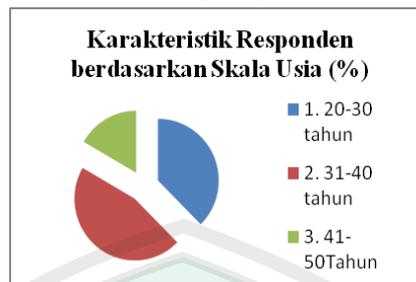
**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Kategori	Frekuensi	%
1.	20-30 tahun	9	37,5
2.	31-40 tahun	11	45,8
3.	41-50 Tahun	4	16,7
4.	>50 tahun	0	0
	Jumlah	24	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar (45,8%) responden berusia antara 31 tahun sampai dengan 40 Tahun, 37,5% responden berusia antara 20 tahun sampai dengan 30 tahun, 16,7% responden berusia antara 41 tahun sampai dengan 50 Tahun, dan tidak ada satu responden pun yang berusia lebih dari 50 tahun.

Gambar 4.2



### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kecakapan atau ketrampilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh data sebagai berikut.

**Tabel 4.3  
Karakteristik Responden  
Berdasarkan pendidikan terakhir**

No.	Kategori	Frekuensi	%
1.	Diploma	5	20,8
2.	S1	19	79,2
3.	S2	0	0
4.	S3	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar (79,2%) responden memiliki pendidikan terakhir S1, 20,8% responden memiliki pendidikan terakhir diploma, 0% responden memiliki pendidikan terakhir S2 dan 0% responden memiliki pendidikan terakhir S3.

Gambar 4.2



Di PT. BNI Syariah persero tbk kantor cabang Malang melaksanakan program pengembangan karir dengan tujuan mencetak karyawan cakap teoritis dan praktis (karyawan berbakat). Tujuannya karyawan tidak diberi tugas terus-menerus tanpa ada penambahan ilmu, karyawan diberikan kesempatan untuk mengasah kemampuannya melalui program pengembangan karir di perusahaan. Maksud dari karyawan berbakat termaktub dalam Surah At Taubah : 122 ;

\* وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا  
 فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾

“122. Tidak sepatutnya bagi orang-orang yang mu'min itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.”

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan

Gambaran karakteristik responden berdasarkan pendapatan perbulan

disajikan dalam tabel berikut ini ;

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan**

No.	Kategori	Frekuensi	%
1.	500.000-1.500.000	0	0
2.	1.500.001-2.500.000	4	16,7

3.	2.500.001-3.500.000	6	25
4.	3.500.001-4.500.000	6	25
5.	>4.500.000	8	33,3
	Jumlah	24	

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Mayoritas responden yang memiliki pendapatan per bulan lebih dari Rp.4.500.000,00 Yaitu sebesar 33,3% kemudian 25% responden memiliki pendapatan antara Rp 3.500.001,00 sampai dengan Rp. 4.500.000,00. 25% responden memiliki pendapatan antara Rp. 2.500.001 sampai dengan Rp. 3.500.000,00. Kemudian 16,7% responden memiliki pendapatan Rp.1.500.001,00 sampai dengan Rp. 2.500.000,00.

**Gambar 4.4**



Pendapatan masing-masing karyawan di atas diukur dari jabatan struktural dan lama bekerja, apabila jabatan/tugas yang dibebankan berat dan waktu kerjanya lama maka karyawan tersebut berhak mendapatkan gaji lebih tinggi daripada karyawan yang tugas minim dan baru bekerja. Dalam Al Qur'an surah Adz- Dzariyat ayat 11 juga disebutkan bahwa Allah akan memberikan beberapa derajat (kehidupan yang lebih dari layak) bagi orang yang beriman dan berilmu lebih, Ayat tersebut tertulis di bawah ini :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَدْنُوا فَأَدْنُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١١﴾

011. Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

##### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat diperlihatkan sebagai berikut.

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Kategori	Frekuensi	%
1.	<1 tahun	0	0
2.	1-2 tahun	2	6
3.	2-3 tahun	4	12
4.	3-4 tahun	3	6
5.	4-5 tahun	4	12
6.	>5 tahun	11	64
	Jumlah	24	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui jumlah responden yang telah lama bekerja lebih dari 5 tahun merupakan responden terbanyak yaitu 64%, 12% responden telah bekerja antara 2 sampai 3 tahun, dan 12% responden telah bekerja selama 4 sampai 5 tahun. Kemudian 6% responden telah bekerja selama 1 sampai dengan 2 tahun, dan 6% responden telah bekerja selama 3 sampai 4 tahun.

Gambar 4.5



### 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.

Gambaran karakteristik responden berdasarkan jabatannya di BNI Syari'ah disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Frekuensi	%
1.	Manajer	1	4,2
2	Pimpinan	2	8,3
3	Asisten	6	25
5	Penyelia	5	20,8
6	Pembiayaan	3	12,5
7	Customer service	4	16,7
8	Teller	3	12,5
	Jumlah	24	100

Sumber: hasil pengolahan data 2011

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang paling mendominasi adalah asisten sebesar 25%, kemudian 20,8% menjabat sebagai penyelia, 12,5% menjabat sebagai teller, 12,5% menjabat sebagai pembiayaan dan 16,7% menjabat sebagai customer service.



#### 4.1.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang mau diukur (singarimbun, 1987). Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid menurut Sugiyono (2009), dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi  $r$  di atas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut valid sebaliknya bila korelasi  $r$  di bawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut tidak valid sehingga harus “diperbaiki atau dibuang.” Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan bantuan *SPSS 17,0 for windows*.

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Suharsimi, 2002).

Instrumen yang valid dan reliabel sangat bermanfaat untuk kelanjutan penelitian kuantitatif, sehingga diharapkan sasaran penelitian dapat tercapai. Perumpamaan manfaat dari instrument yang valid dan reliabel digambarkan dalam surah Ar Ra’d:17 sebagai berikut:

أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَابِيًا وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حَلِيَّةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِثْلُهٗ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ

”017. Allah telah menurunkan air (hujan) dari langit, maka mengalirlah air di lembah-lembah menurut ukurannya, maka arus itu membawa buih yang mengembang. Dan dari apa (logam) yang mereka lebur dalam api untuk membuat perhiasan atau alat-alat, ada (pula) buihnya seperti buih arus itu. Demikianlah Allah membuat perumpamaan (bagi) yang benar dan yang bathil. Adapun buih itu, akan hilang sebagai sesuatu yang tak ada harganya; adapun yang memberi manfaat kepada manusia, maka ia tetap di bumi. Demikianlah Allah membuat perumpamaan-perumpamaan.”

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan bantuan SPSS 17,0 for windows. Hasil perhitungan dari uji reliabilitas indikator pengembangan karir, pemeliharaan SDM dan produktivitas kerja didapatkan hasil semua indikator reliabel, hal ini karena apabila koefisien alpha lebih dari 0,6 (Maholtra dalam Supriyanto, 2010) maka kuesioner dikatakan mempunyai tingkat reliabilitas yang baik. Hasilnya disajikan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Indikator	R	Keterangan	A	keterangan
X1	X1.1	,574	Valid	0,717	Reliabel
	X1.2	.435			
	X1.3	.520			
	X1.4	.527			
	X1.5	.246			
	X1.6	.345			
	X1.7	.406			
X2	X2.1	,698			
	X2.2	.810			
	X2.3	.880			

	X2.4	,816	Valid	0,905	Reliabel
	X2.5	,758			
	X2.6	,515			
	X2.7	,402			
	X2.8	,938			
	X2.9	,931			
	X2.10	,677			
	X2.11	,597			
Y	Y.1	,731	Valid	0,834	Reliabel
	Y.2	,505			
	Y.3	,395			
	Y.4	,731			
	Y.5	,731			
	Y.6	,647			
	Y.7	,455			

#### 4.1.5 Uji asumsi Klasik

##### 1. Uji multikolinieritas

Penyimpangan asumsi model klasik yang pertama adalah adanya multikolinieritas dalam model regresi yang dihasilkan. Artinya, antar variabel independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan 1). Dalam penelitian ini uji multikolinieritas menggunakan bantuan *SPSS 17,0 for windows*.

**Tabel 4.8**  
**Ringkasan Hasil multikolinieritas**

Variabel bebas	Nilai VIF	Keputusan
Pengembangan Karir	1,152	Non multikolinieritas
Pemeliharaan SDM	1,152	Non multikolinieritas

Berdasarkan Tabel 4.8 tidak terjadi multikolinieritas dengan diketahui dari nilai VIF dari masing- masing variabel bebas lebih kecil dari 10. Maka disimpulkan bahwa semua variable bebas disifati Non multikolinieritas.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Artinya varians variabel dalam model tidak sama (konstan). Konsekuensi adanya heteroskedastisitas dalam model regresi adalah penaksir (estimator) yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar, walaupun penaksir yang diperoleh menggambarkan populasinya (tidak bias) dan bertambahnya sampel yang digunakan akan mendekati nilai sebenarnya (konsisten). Ini disebabkan oleh variansnya yang tidak minimum (tidak efisien). Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilakukan dengan bantuan *SPSS 17,0 for windows*.

**Tabel 4.9**  
**Ringkasan Hasil Heteroskedastisitas**

No	Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
1	Pengembangan karir	0,200	Non Heteroskedastisitas
2	Pemeliharaan SDM	0,355	Non Heteroskedastisitas

### 4.1.6 Tanggapan Responden Terhadap Program Pengembangan Karir, Pemeliharaan SDM, dan produktivitas Kerja.

#### 1. Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Karir.

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Tanggapan responden terhadap pengembangan karir dapat dilihat dalam tabel distribusi frekuensi di bawah ini :

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Karir**

Indikator	Jawaban Responden							
	4		3		2		1	
	F	%	f	%	f	%	f	%

Faktor dikenalnya responden mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karir	7	29,2	17	70,83				
Responden yang kurang dikenal memiliki kesempatan yang minim untuk mengembangkan diri dibandingkan dengan karyawan yang sudah dikenal.	-		18	75	6	25		
Responden termasuk karyawan yang dikenal oleh pimpinan perusahaan			20	83,3	4	16,7		
Responden yang mempunyai kesetiaan tinggi memperoleh kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir			17	70,83	7	29,2		
Responden memiliki tingkat kesetiaan tinggi	9	37,5	15	62,5				
Perusahaan bekerjasama dengan pihak lain dalam melaksanakan pengembangan karir	1	4,2	17	70,83	6	25		
Responden memanfaatkan program perusahaan untuk meningkatkan karir	20	83,3	4	16,7				
Program perusahaan membantu meningkatkan karir	17	70,83	7	29,2				

Hasil perhitungan tanggapan responden terhadap pengembangan karir di atas diketahui bahwa, frekuensi dan prosentase dari jumlah total keseluruhan 24 karyawan PT. BNI Syari'ah pada masing-masing indikator yaitu faktor dikenalnya responden mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karir 29,2% menjawab sangat setuju, dan 70,83% menjawab setuju, dan tidak ada satu pun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Indikator Responden yang kurang dikenal memiliki kesempatan yang minim untuk mengembangkan diri dibandingkan dengan karyawan yang sudah

dikenal 75% menjawab setuju dan 25% menjawab tidak setuju, dan tidak ada satu pun responden yang menjawab sangat tidak setuju dan sangat setuju.

Indikator Responden termasuk karyawan yang dikenal oleh pimpinan perusahaan 83,3% menjawab setuju dan 16,7% menjawab tidak setuju, dan tidak ada satu pun responden yang menjawab sangat tidak setuju dan sangat setuju.

Indikator Responden yang mempunyai kesetiaan tinggi memperoleh kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir 70,83% menjawab setuju dan 29,2% menjawab tidak setuju, dan tidak ada satu pun responden yang menjawab sangat tidak setuju dan sangat setuju.

Indikator Responden memiliki tingkat kesetiaan tinggi 37,5% menjawab sangat setuju dan 62,5% menjawab setuju dan tidak ada satu pun responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju.

Indikator perusahaan bekerjasama dengan pihak lain dalam melaksanakan pengembangan karir 4,2% menjawab sangat setuju, 70,83% menjawab setuju, dan 25% menjawab tidak setuju, dan tidak ada satu pun yang menjawab sangat tidak setuju.

Indikator responden memanfaatkan program perusahaan untuk meningkatkan karir 83,3% menjawab sangat setuju, 16,7% menjawab setuju, dan tidak ada satu pun yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Indikator Program perusahaan membantu meningkatkan karir 70,83% menjawab sangat setuju dan 29,2% menjawab setuju, dan tidak ada satu pun yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

## 2. Tanggapan Responden Terhadap Program Pemeliharaan SDM

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas responden agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi. Tanggapan responden terhadap pemeliharaan SDM disajikan menggunakan distribusi frekuensi, hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.11**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Program Pemeliharaan SDM**

Indikator	Jawaban Responden							
	4		3		2		1	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Gaji sesuai dengan pekerjaan dan jabatan	3	12,5	21	87,5	-	-	-	-
Pemberian kenaikan gaji atau jabatan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.	10	41,67	14	58,3	-	-	-	--
Perusahaan memberikan bonus jika karyawan bekerja melebihi target	8	33,3	15	62,5	1	4,2	-	-
Perusahaan memberikan dana pensiun untuk tunjangan hari tua	9	37,5	14	58,3	1	4,2	-	-
Perusahaan memberikan tunjangan hari raya untuk setiap tahunnya.	11	45,8	13	54,2	-	-	-	-
Perusahaan menyediakan fasilitas beribadah untuk kenyamanan kerja karyawan	12	50	12	50	-	-	-	-
Perusahaan menyediakan fasilitas kantin	2	8,33	8	33,3	13	54,2	1	4,2
Perusahaan menyediakan fasilitas transportasi	2	8,33	19	79,2	3	12,5	-	-
Perusahaan menyediakan fasilitas komunikasi	9	37,5	15	62,5	-	-	-	-
Perusahaan menyediakan fasilitas tempat tinggal	-	-	15	62,5	9	37,5	-	-
Perusahaan menyediakan jatah cuti	10	41,67	14	58,3	-	-	-	-

Perusahaan memberikan jaminan atas keselamatan kerja	5	20,83	19	79,2	-	-	-	-
Perusahaan menyediakan serikat pekerja	5	20,83	19	79,2	-	-	-	-

Hasil perhitungan tanggapan responden terhadap pemeliharaan SDM di atas diketahui bahwa, frekuensi dan prosentase dari jumlah total keseluruhan 24 karyawan PT. BNI Syari'ah pada masing-masing indikator yaitu perusahaan telah memberikan gaji yang sesuai dengan pekerjaan dan jabatan yang menjawab sangat setuju sebesar 12,5%, dan yang menjawab setuju sebesar 87,5%. Dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada indikator pemberian kenaikan gaji atau jabatan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, yang memberikan jawaban sangat setuju sebesar 41,67%, dan yang menjawab setuju berjumlah 58,3%, Dan tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada indikator Perusahaan memberikan bonus jika karyawan bekerja melebihi target, yang memberikan jawaban sangat setuju sebesar 33,3%, 63,5% jawaban setuju dan 4,2% memberi jawaban tidak setuju. Dan tidak ada satu pun yang menjawab sangat tidak setuju.

### **3. Tanggapan Responden Terhadap Produktivitas Kerja**

Produktivitas merupakan sebuah hubungan antara keluaran atau hasil kerja, berupa barang atau hasil kerja atau pelayanan jasa atas penggunaan sumber daya manusia dan produksi. Hubungan ini biasanya dalam bentuk perbandingan antara keluaran dan masukan atau perbandingan antara hasil kerja dengan penggunaan sumber daya. Tanggapan responden terhadap produktivitas kerja

disajikan menggunakan distribusi frekuensi, dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12  
Tanggapan Responden Terhadap Produktivitas Kerja

Indikator	Jawaban Responden							
	4		3		2		1	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Kinerja yg responden hasilkan selama ini merupakan hasil yang optimal	2	8,3	17	70,83	5	20,83	-	-
Kinerja yg responden hasilkan selama ini sudah sesuai dg harapan dan target	-	-	21	87,5	3	12,5	-	-
Kinerja yang responden hasilkan sudah sesuai dengan target perusahaan	1	4,1	23	95,9	-	-	-	-
Dalam menyelesaikan pekerjaan responden menyelesaikan dengan semangat	3	12,5	21	87,5	-	-	-	-
Responden selalu meningkatkan kemampuan terhadap tuntutan organisasi	4	16,7	20	83,3	-	-	-	-
Responden selalu sungguh-sungguh dalam setiap menyelesaikan pekerjaan	4	16,7	11	45,8	9	37,5	-	-
Responden puas dengan hasil kinerja selama ini	-	-	17	70,8	7	29,2	-	-

Hasil perhitungan tanggapan responden terhadap produktivitas kerja di atas diketahui bahwa, ternyata responden menyatakan bahwa hasil kinerja responden sudah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan dengan prosentase skor tertinggi yaitu 95,9% responden yang menyatakan setuju, 4,1% responden menyatakan sangat setuju, dan tidak ada satu responden pun yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Sedangkan responden yang merasa puas dengan hasil kinerja yang telah dicapai selama ini dinilai dengan prosentase 29,2%, responden yang menyatakan

tidak setuju, 70,8% responden yang menyatakan setuju, dan tidak ada responden menyatakan sangat setuju dan sangat tidak setuju.

#### 4.1.7 Analisis regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel pengembangan karir terhadap produktivitas kerja, pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja, serta pengembangan karir dan pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja. Dalam penelitian ini, teknik analisis regresi data yang dilakukan adalah dengan menggunakan aplikasi software SPSS 17,0 for windows.

Tabel 4.13  
Hasil Analisis regresi  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,809	,537		5,231	,000
	Pengembangan Karir	,993	,031	,981	32,505	,000
	Pemeliharaan SDM	,011	,012	,029	,946	,355

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

#### 1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja

**Hipotesis I :** Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja responden BNI Syari'ah Malang.

Dalam program pengembangan karir, karyawan diberikan kesempatan untuk mengasah kemampuannya melalui program pengembangan karir di perusahaan. Maksud dari pengembangan karir termaktub dalam Surah At Taubah :

122 ;

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا

فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾

“122. Tidak sepatutnya bagi orang-orang yang mu'min itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.”

Untuk itu pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara pengembangan karir terhadap produktivitas kerja. Untuk menguji pengaruh antara pengembangan karir terhadap produktivitas kerja, maka dilakukan penghitungan regresi linier sederhana dengan aplikasi software *SPSS 17 for windows*.

Dari hasil uji statistik yang dilakukan dengan analisis regresi linier untuk mengetahui pengaruh antara variabel pengembangan karir terhadap produktivitas kerja ini disajikan hasilnya :

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,376	1	54,376	1249,328	,000 <sup>a</sup>
	Residual	,958	22	,044		
	Total	55,333	23			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Berdasarkan tabel ANOVA, dapat diketahui besarnya F hitung melalui uji ANOVA atau F test, yaitu sebesar 1249,328 dengan tingkat signifikansi 0,000. maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi produktivitas kerja atau dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan tabel koefisien, maka dapat diperoleh persamaan regresi linier antara pengembangan karir dan produktivitas kerja, yaitu;

$$Y = 54,376 + 0,958X1$$

Konstanta 54,376 menyatakan bahwa jika tidak ada pengembangan karir, maka produktivitas kerja bernilai 54,376 hal ini menerangkan bahwa, pengembangan karir mempunyai kontribusi terhadap produktivitas kerja yaitu sebesar 0,958

Untuk menguji signifikansi konstanta dapat dilakukan dengan membandingkan nilai nilai t-tabel dengan nilai t-hitung, untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan  $dk=n-2$ , maka diperoleh t-tabel sebesar 2,508.

t-hitung pada hasil *SPSS 17,0 for windows* 35,346, Karena nilai t-hitung lebih besar dari pada t-tabel ( $35,346 > 2,508$ ), maka hipotesis diterima. Hal tersebut berarti terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap produktivitas kerja.

Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja sebesar 0,991, artinya pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja termasuk kategori sangat kuat, setelah mengikuti program pengembangan karir maka produktivitas meningkat yang pada akhirnya kehidupan karyawan pun juga meningkat.

Dalam Al qur'an surah Adz- Dzariyat ayat 11 juga disebutkan bahwa Allah akan memberikan beberapa derajat (kehidupan yang lebih dari layak) bagi orang yang beriman dan berilmu lebih, Ayat tersebut tertulis di bawah ini :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَدْنُوا فَأَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

011. Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

## 2. Pengaruh Pemeliharaan SDM terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis II : terdapat pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja responden BNI Syari'ah Malang.

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja. Menurut Taufiq (2004:81) Al Qur'an sudah menjelaskan konsep bermuamalah atau berinteraksi dengan bawahan, maksud dari interaksi tersebut tidak lain agar terjadi *feedback* yang seimbang antara pengusaha dengan majikan. Pengusaha mampu mengkondisikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, pekerja pun mampu menghasilkan output yang memuaskan, dapat dikatakan dalam perusahaan ada program pemeliharaan SDM. Interaksi tersebut yaitu ada beberapa metode pemeliharaan SDM ;

- a) Komunikasi

Bentuk - bentuk komunikasi :

1). Kasih sayang.

Dalam kesehariannya, antara pengusaha dan pekerja berinteraksi berdasarkan kasih sayang dan lemah lembut, agar mereka mendukung keberadaan atasannya dengan sepenuh hati sehingga mereka mengindahkan segala perintah dan imbauannya. Seperti Surah Ali Imran :159) ;

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
مُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

159. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

2). Pemaaf.

Semua orang pernah berbuat kesalahan. Pihak manajemen harus memahami hal itu dan memaafkan jika karyawannya melakukan kesalahan tanpa disengaja. Seperti surah Ali Imron 159, sebagaimana tersebut di atas. Yang terjemahannya ;

“.....karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka.....(Ali Imron ; 159).

3). Syura (musyawarah).

Agar kesalahan tidak terulang sampai berkali-kali, dan perusahaan terhindar dari malapetaka, semua bawahan harus turut serta menyumbangkan ide melalui jalan musyawarah. Sesuai dengan surah Ali Imron ; 159. Artinya :

*“.....Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu,....”*

4). Azam dan Tawakkal.

Apabila telah dicapai kesepakatan bersama antara pengusaha dengan pekerja, sikap yang terbaik adalah Tawakkal kepada Allah SWT. Menyerahkan segala input yang sudah diproses demi output yang diridloi Allah SWT. Sesuai dengan surah Ali Imron ayat 159, yang terjemahannya ;

*“...sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada Nya.”*

5). Memberi tugas sesuai kemampuan.

Kenalilah kemampuan bawahan yang anda pimpin sebelum memberi tugas, sebagaimana dalam Surah Al An'am ayat 152 ;

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ  
وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا ۗ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ  
وَيَعْهَدُ اللَّهُ أَوْفُوا ۗ ذَالِكُمْ وَصَّوْكَم بِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

*152. Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil kendatipun dia adalah kerabat (mu), dan penuhilah janji Allah. Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat,*

## 6). Memberi peringatan.

Sewaktu-waktu diperlukan juga tekanan dan ancaman terhadap karyawan yang bermalas-malasan. Sebagaimana Allah memberikan peringatan kepada Bani Israel yang bermalas-malasan, dalam surah Al A'raaf : 171,

﴿ وَإِذْ نَتَقْنَا الْجَبَلَ فَوْقَهُمْ كَأَنَّهُ ظُلَّةٌ وَظَنُّوا أَنَّهُ وَاقِعٌ بِهِمْ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ  
وَأَذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٧١﴾

171. Dan (ingatlah), ketika Kami mengangkat bukit ke atas mereka seakan-akan bukit itu naungan awan dan mereka yakin bahwa bukit itu akan jatuh menimpa mereka. (Dan Kami katakan kepada mereka): "Peganglah dengan teguh apa yang telah Kami berikan kepadamu, serta ingatlah selalu (amalkanlah) apa yang tersebut di dalamnya supaya kamu menjadi orang-orang yang bertakwa".

## 7). Menunda hukuman sampai ada alasan.

Jika suatu saat karyawan melakukan kesalahan, maka kita harus mencari tahu bukti yang kuat bahwa ia benar-benar bersalah. Sebagaimana Surah An Naml ; 20-21 ;

﴿ وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴿٢٠﴾ لَأُعَذِّبَنَّهُ  
عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْنَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنِي بِسُلْطٰنٍ مُّبِينٍ ﴿٢١﴾

020. Dan dia memeriksa burung-burung lalu berkata: "Mengapa aku tidak melihat hud-hud, apakah dia termasuk yang tidak hadir.021. Sungguh aku benar-benar akan mengazabnya dengan azab yang keras, atau benar-benar menyembelohnya kecuali jika benar-benar dia datang kepadaku dengan alasan yang terang".

## 8). Memastikan Kebenaran Alasan.

Kemudian apabila karyawan tidak mempunyai alasan-alasan yang jelas, namun ada sebab-sebabnya, buktikanlah kebenarannya. Sebagaimana Firman Allah SWT dalam Surah An Naml ayat 27 ;

﴿ قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكٰذِبِينَ ﴾

027. Berkata Sulaiman: "Akan kami lihat, apa kamu benar, ataukah kamu termasuk orang-orang yang berdusta.

## 9). Memperhatikan waktu Istirahat.

## 10).Konsekuen

## 11).Sanksi yang ringan

Tujuan memberikan sanksi adalah karyawan sadar terhadap kesalahan yang telah dilakukan, sudah sepatutnya jika kita memberikan sanksi yang kecil baru kemudian sanksi besar jika kesalahannya meningkat. Sebagaimana dalam Surah As sajdah ayat 21 ;

﴿ وَلَنُنذِرَنَّهُمْ مِّنَ الْعَذَابِ الْأَدْنَىٰ دُونَ الْعَذَابِ الْأَكْبَرِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴾

021. Dan sesungguhnya Kami merasakan kepada mereka sebahagian azab yang dekat (di dunia) sebelum azab yang lebih besar (di akhirat); mudah-mudahan mereka kembali (ke jalan yang benar).

## 12).Memecat dengan tidak menghina.

Pada dasarnya, karyawan yang berusaha dengan tidak maksimal tetap mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki diri. Namun jika sudah ada karyawan yang sudah melampaui batas, maka bagian administrasi menganggap mereka sudah tidak bermanfaat sama sekali, bahkan mereka

harus mendapatkan sanksi administrasi berupa pemecatan. Allah memberikan perumpamaan yang sempurna tentang keadaan orang yang berdusta saat penghisaban pada hari kiamat. Dalam Surah Al Mursalaat ayat 35-36 ;

هَذَا يَوْمٌ لَا يَنْطِقُونَ ۖ وَلَا يُؤْذَنُ لَهُمْ فَيَعْتَذِرُونَ ۗ

035. Ini adalah hari, yang mereka tidak dapat berbicara (pada hari itu), 036. dan tidak diizinkan kepada mereka minta uzur sehingga mereka (dapat) minta uzur.

a) Insentif.

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut G.R. Terry,

*"Laterally incentive means that which incites or a tendency to incite action."* ( Insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja).

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif ini karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

Insentif dalam Islam (Munir, 2007:143 & Diana, 2008).

H.R Ibnu Majjah : 2434

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ, أَعْطُوا الْأَجِيرَ  
أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ.

terjemahannya :

“ Dari Abdullah bin Umar ra bahwasanya Rosulullah SAW. Bersabda :  
Berilah upah seorang pekerja sebelum kering keringatnya.”

Penjelasan :

Secara umum, hadis ini berisi perintah Rosul SAW. Agar kita selalu memperhatikan hak-hak para pekerja terutama upah dan gaji sebelum kering keringatnya.

Pada prinsipnya, Islam tidak kenal dengan istilah perburuhan. Islam sangat menerapkan prinsip keadilan (Munir, 2007:146).

HR. Nasai : 3797 :

إِ عَلَيْهِ. إِذَا اسْتَأْجُرْتَ أَجِيرًا فَأَعْلِمَهُ أَجْرَهُ.

“Apabila kamu mempekerjakan seorang pekerja, maka beritahukanlah kadar upahnya.”

HR. Ahmad : 11139 (Munir, 2007:147);

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَهَى عَنْ اسْتِجَارِ الْأَجِيرِ  
حَتَّى يُبَيِّنَ لَهُ أَجْرَهُ وَعَنْ النَّجْشِ وَاللَّمْسِ وَالْإِقَاءِ الْحَجَرِ.

“Dari Abu Sa’id Al Khudri bahwasanya Rosulullah SAW. Telah melarang seseorang untuk mempekerjakan seorang pekerja sehingga ia menjelaskan kadar upahnya, melarang jual beli najasy (jual beli rekayasa untuk menarik pembeli yang lain), dan melarang jual beli yang ilqa’ al hajar (spekulasi, dengan melempar batu terhadap barang yang mau dibeli).”

Upah yang dimaksud di atas sesuai dengan besarnya manfaat tenaga. Se jauh mana tenaga seseorang memberikan kontribusi manfaat bagi pengguna jasa (*musta'jir*), dan bukan berdasarkan tenaga itu sendiri.

HR. Bukhari : 2135 (Munir, 2007,149);

قالَ مَطْلُ الغنيِّ ظلمٌ.

“Rosul SAW Bersabda : Penundaan pembayaran yang dilakukan oleh orang yang telah mampu merupakan suatu kedhaliman.”

Dari beberapa metode di atas, bagian mana yang perlu diperbaiki terhadap peningkatan produktivitas. Maka dilakukan penghitungan regresi linier sederhana dengan aplikasi software *SPSS 17 for windows*.

Dari hasil uji statistik yang dilakukan dengan analisis regresi linier untuk mengetahui pengaruh antara variabel pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja ini disajikan hasilnya:

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,204	1	8,204	3,830	,063 <sup>a</sup>
	Residual	47,129	22	2,142		
	Total	55,333	23			

a. Predictors: (Constant), Pemeliharaan SDM

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Berdasarkan tabel ANOVA, dapat diketahui besarnya F hitung melalui uji ANOVA atau F test, yaitu sebesar 3,830 dengan tingkat signifikansi 0,063. Karena probabilitas 0,063 sedikit lebih besar dari pada 0,05 (dianggap sama), maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi produktivitas kerja atau dapat

disimpulkan bahwa pemeliharaan SDM mempunyai sedikit pengaruh terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan tabel koefisien, maka dapat diperoleh persamaan regresi linier antara pemeliharaan SDM dan produktivitas kerja, yaitu;

$$Y = 16,100 + 0,147 X_2$$

Konstanta 16,100 menyatakan bahwa jika tidak ada pemeliharaan SDM, maka produktivitas kerja bernilai 16,100 hal ini menerangkan bahwa, pemeliharaan SDM mempunyai kontribusi terhadap produktivitas kerja yaitu sebesar 0,147.

Untuk menguji signifikansi konstanta dapat dilakukan dengan Hipotesis untuk kasus ini  $H_0$  = koefisien regresi tidak signifikan,  $H_1$  = Koefisien regresi signifikan. membandingkan nilai nilai t-tabel dengan nilai t-hitung, untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan  $dk=n-2$ , maka diperoleh t-tabel sebesar 2,508. Nilai t-hitung: 1,957. Diperoleh perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel :  $1,957 < 2,508$  maka  $H_0$  diterima. Dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh antara pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja.

Besarnya pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja sebesar 0,385, artinya pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja termasuk kategori rendah.

Dari beberapa analisis diatas (regresi, uji t dan uji f) hanya uji t yang menyatakan tidak signifikan, sedangkan yang lain signifikan. Dan disimpulkan bahwa pemeliharaan SDM berpengaruh rendah terhadap Produktivitas Kerja.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan hal tersebut. Diantaranya : terjadi kesenjangan gaji dan fasilitas. Di PT. BNI Syari'ah belum ada kejelasan dalam hal kenaikan gaji, jabatan sama gaji berbeda. Dan juga hanya manajer yang mendapatkan fasilitas rumah, mobil dinas dan sarana komunikasi. Sedangkan pegawai lain hanya disediakan alat komunikasi di kantor saja.

### 3. Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemeliharaan SDM terhadap Produktivitas Kerja

**Hipotesis III** : terdapat pengaruh simultan pengembangan karir dan pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja responden BNI Syari'ah Malang.

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh simultan antara pengembangan karir dan pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja, maka dilakukan penghitungan regresi linier berganda dengan aplikasi software *SPSS 17 for windows*.

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,415	2	27,207	622,101	,000 <sup>a</sup>
	Residual	,918	21	,044		
	Total	55,333	23			

a. Predictors: (Constant), Pemeliharaan SDM, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Dari uji Anova dan F–test, didapat F hitung adalah 5,231 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas 0,000 jauh lebih kecil dari pada 0,05 maka model regresi bias dipakai untuk memprediksi produktivitas kerja. Persamaan regresi :

$$Y = 2,809 + 0,993X_1 + 0,11 X_2$$

Pengambilan Keputusan : Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel, Hipotesis untuk kasus ini  $H_0$  = koefisien regresi tidak signifikan,  $H_1$  = Koefisien regresi signifikan. Dari penghitungan SPSS 17,0 for windows diperoleh hasil

$$t \text{ hitung} = 5,231$$

$$t \text{ tabel} = 2,508$$

$t\text{-hitung} > t \text{ tabel} =$  maka  $H_0$  ditolak

nilai  $p < 0,025$ ;  $0,000 < 0,025$ ,  $H_0$  ditolak atau dapat dikatakan pengembangan karir dan pemeliharaan SDM benar-benar berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

## 4.2 PEMBAHASAN

### 4.2.1 Pengaruh Simultan Pengembangan Karir Dan Pemeliharaan Sdm Terhadap Produktivitas Kerja.

Menurut Terry (2000:224) mengembangkan para pegawai adalah suatu pokok; ia adalah tiang dasar manajemen yang baik. Pegawai yang cakap merupakan kekayaan organisasi yang paling besar. Usaha untuk meningkatkan “asset” ini sebenarnya adalah suatu investasi, selain itu keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Menurut Munir (2007: 122) Dalam hadis riwayat Thabrani yang terjemahannya:” Dari Ibn Umar bahwasanya Nabi SAW bersabda: “*sesungguhnya Allah SWT. Menyukai seorang hamba mukmin yang berketrampilan*”, dapat dijelaskan bahwa ajaran Islam mendorong umatnya untuk

bekerja, terutama dengan cara berwirausaha. Orang yang berusaha sendiri dengan bebas mempunyai kelebihan dan keistimewaan dibanding dengan orang yang bekerja sebagai buruh, pegawai atau pesuruh. Kelebihan-kelebihan itu adalah: a). kebesaran tekadnya untuk maju dalam usahanya, b). kaya pengalaman dalam mengelola usaha, c). berpikir keras dalam mencari cara-cara baru untuk memperbaiki cara kerja dan peningkatan mutunya, d). berani mengadakan kompetisi dengan orang lain secara sehat, e). ulet dan gigih dalam mengembangkan kemampuannya, f). dinamis dalam berpikir dan menyesuaikan diri dengan setiap keadaan yang berubah, dll.

Ke dua pendapat di atas mendukung hasil penelitian saya, “terdapat pengaruh simultan pengembangan karir dan pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja.” Yang mana dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan jika kita mengelola program pengembangan karir dan pemeliharaan SDM maka produktivitas kerja akan sesuai dengan harapan. Kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas kerja, pengembangan untuk promosi, permohonan berhenti, sikap loyal dan setia pada organisasi, pihak sponsor dan peluang untuk pengembangan kemampuan, Tiap orang harus menerima tanggung jawab untuk pengembangan karir, dan setiap karyawan perlu dipelihara kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama secara profesional.

#### **4.2.2 Terdapat pengaruh parsial pengembangan karir terhadap produktivitas kerja responden BNI Syari'ah Malang**

Menurut Sulistiyani sistem pengembangan karir merupakan usaha formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara

kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan. Menurut Sulistiyani (2003) secara umum manfaat pengembangan karir adalah :

- a) Mengembangkan prestasi pegawai.
- b) Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
- c) Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- d) Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- e) Memberikan kepastian hari depan.
- f) Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas.

Sebagaimana dalam Surah :

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ اذْشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١١﴾

011. Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Maksud ayat tersebut, orang yang mempunyai akal pikiran yang baik, dia akan mampu menguasai ilmu pengetahuan. Dan hanya orang yang berilmu yang akan diberikan kedudukan yang tinggi oleh Allah SWT.

Ke dua pendapat di atas mendukung hasil penelitian saya, “ terdapat pengaruh parsial pengembangan karir terhadap produktivitas kerja.” Yang mana dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan jika kita mengelola program pengembangan karir maka produktivitas kerja akan sesuai dengan harapan. Kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas kerja, pengembangan untuk promosi, permohonan berhenti, sikap loyal dan setia pada organisasi, pihak sponsor dan peluang untuk pengembangan kemampuan. Tiap orang harus menerima tanggung jawab untuk pengembangan karir agar mereka tetap mau bekerjasama secara profesional.

#### **4.2.3 Terdapat Pengaruh Parsial Pemeliharaan SDM terhadap Produktivitas Kerja.**

Menurut Hasibuan (2000:179), pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Taufiq (2004:81) Al Qur'an sudah menjelaskan konsep bermuamalah atau berinteraksi dengan bawahan, maksud dari interaksi tersebut tidak lain agar terjadi *feedback* yang seimbang antara pengusaha dengan majikan. Pengusaha mampu mengkondisikan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, pekerja pun mampu menghasilkan output yang memuaskan, dapat dikatakan dalam perusahaan ada program pemeliharaan SDM. Interaksi tersebut yaitu ada beberapa metode pemeliharaan SDM;

## a). Komunikasi

Bentuk-bentuk komunikasi :

## 13). Kasih sayang.

Dalam kesehariannya, antara pengusaha dan pekerja berinteraksi berdasarkan kasih sayang dan lemah lembut, agar mereka mendukung keberadaan atasannya dengan sepenuh hati sehingga mereka mengindahkan segala perintah dan imbauannya. Seperti Surah Ali Imran :159) ;

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

159. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

## 14). Pemaaf.

Semua orang pernah berbuat kesalahan. Pihak manajemen harus memahami hal itu dan memaafkan jika karyawannya melakukan kesalahan tanpa disengaja. Seperti surah Ali Imron 159, sebagaimana tersebut di atas. Yang terjemahannya ;

“.....karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka.....(Ali Imron ; 159).

15). *Syura* (musyawarah).

Agar kesalahan tidak terulang sampai berkali-kali, dan perusahaan terhindar dari malapetaka, semua bawahan harus turut serta menyumbangkan ide melalui jalan musyawarah. Sesuai dengan surah Ali Imron ; 159. Artinya :

“.....Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu, ....”

## 16). Azam dan Tawakkal.

Apabila telah dicapai kesepakatan bersama antara pengusaha dengan pekerja, sikap yang terbaik adalah Tawakkal kepada Allah SWT. Menyerahkan segala input yang sudah diproses demi output yang diridloi Allah SWT. Sesuai dengan surah Ali Imron ayat 159, yang terjemahannya ;

“...sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada Nya.”

## 17). Memberi tugas sesuai kemampuan.

Kenalilah kemampuan bawahan yang anda pimpin sebelum memberi tugas, sebagaimana dalam Surah Al An'am ayat 152 ;

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ  
وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا ۗ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ  
وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۗ ذَٰلِكُمْ وَصَّيْنَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

152. Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil kendatipun dia adalah kerabat (mu), dan penuhilah janji Allah. Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat,

## 18). Memberi peringatan.

Sewaktu-waktu diperlukan juga tekanan dan ancaman terhadap karyawan yang bermalas-malasan. Sebagaimana Allah memberikan peringatan kepada Bani Israel yang bermalas-malasan, dalam surah Al A'raaf : 171,

﴿ وَإِذْ تَتَقْنَا الْجَبَلَ فَوْقَهُمْ كَأَنَّهُ ظُلَّةٌ وَظَنُّوا أَنَّهُ وَاقِعٌ بِهِمْ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ  
وَأَذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٧١﴾

171. Dan (ingatlah), ketika Kami mengangkat bukit ke atas mereka seakan-akan bukit itu naungan awan dan mereka yakin bahwa bukit itu akan jatuh menimpa mereka. (Dan Kami katakan kepada mereka): "Peganglah dengan teguh apa yang telah Kami berikan kepadamu, serta ingatlah selalu (amalkanlah) apa yang tersebut di dalamnya supaya kamu menjadi orang-orang yang bertakwa".

## 19). Islam selalu berusaha menciptakan hubungan yang harmonis di antara keduanya.

HR. Bukhori : 5590;

هُم إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَمَنْ جَعَلَ اللَّهُ أَخَاهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ وَلْيَلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ وَلَا يُكَلِّفْهُ مِنَ الْعَمَلِ مَا يَغْلِبُهُ. فَإِنْ كَلَّفَهُ مَا يَغْلِبُهُ فَلْيُعِنْهُ عَلَيْهِ.

“Mereka (para hamba sahaya) itu adalah saudara kalian yang dijadikan Allah SWT. Di bawah kekuasaanmu, dan barang siapa dijadikan Allah SWT untuk menguasai saudaranya, maka hendaklah ia beri makan dari apa yang ia makan dan ia beri pakaian dari apa yang ia pakai, tidak membebani sebuah pekerjaan di luar kemampuannya, dan apabila ia membebani pekerjaan yang di luar kemampuannya, maka hendaklah ia membantunya.”

Ke dua pendapat di atas mendukung hasil penelitian saya, “ terdapat pengaruh parsial Pemeliharaan SDM terhadap produktivitas kerja.” Yang mana dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan jika kita mengelola program Pemeliharaan SDM maka produktivitas kerja akan sesuai dengan harapan. Pemilihan metode yang tepat sangat diperlukan dalam rangka efisiensi pencapaian tujuan. Pemahaman manajer akan metode-metode pemeliharaan SDM bersifat mutlak (Hasibuan, 2000: 181). Metode-metode pemeliharaan tersebut: a). Komunikasi, b). Insentif, c). Kesejahteraan karyawan, d). Kesadaran dan Keselamatan Kerja, e). Hubungan Industrial Pancasila. Kesemuanya diprogramkan agar mereka tetap mau bekerjasama secara profesional.