

**PENGARUH PELATIHAN DAN MASA KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PT. TIKI JALUR NUGRAHA
EKAKURIR CABANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh

EVI HAFIDHOH ROHMAH
NIM : 05610085



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2010**

**PENGARUH PELATIHAN DAN MASA KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PT. TIKI JALUR NUGRAHA
EKAKURIR CABANG MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

EVI HAFIDHOH ROHMAH
NIM : 05610085



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH PELATIHAN DAN MASA KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PT. TIKI JALUR NUGRAHA
EKAKURIR CABANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh

EVI HAFIDHOH ROHMAH
NIM : 05610085

Telah Disetujui 25 Juli 2010
Dosen Pembimbing,

Achmad Sani Supriyanto, SE., Msi
NIP 19720212 200312 1 003

Mengetahui :
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH PELATIHAN DAN MASA KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PT. TIKI JALUR NUGRAHA
EKAKURIR CABANG MALANG**

Oleh

EVI HAFIDHOH ROHMAH
NIM : 05610085

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 02 Oktober 2010

Susunan Dewan Penguji	Tanda tangan
1. Ketua <u>Siswanto. SE., M.Si</u> NIP 19750906 200604 1 001	()
2. Sekretaris/Pembimbing <u>Achmad Sani Supriyanto, SE., Msi</u> NIP 19720212 200312 1 003	()
3. Penguji Utama <u>Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA</u> NIP 19550302 198703 1 004	()

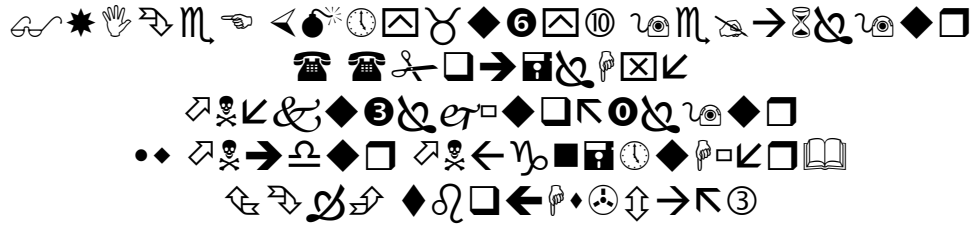
Mengetahui
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

PERSEMBAHAN

Dengan penuh kerendahan hati saya persembahkan karya ini untuk Suamiku Edy Purnama dan anak-anakku Fathiya Taqiudiena dan Annisa Aida Fitria, yang dengan tulus hati mendoakan serta memberi semangat dalam setiap langkahku. Inilah karya yang aku persembahkan untukmu, karya yang tidak akan tercipta tanpa doa, dukungan serta dorongan yang tiada hentinya mengalir disetiap usahaku.

MOTTO



19. Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

KATA PENGANTAR



Segala puji syukur kehadirat Allah SWT karena hanya atas segala rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat diselesaikan, hingga tersusun sebuah skripsi “Pengaruh Pelatihan dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Cabang Malang”. Skripsi ini tersusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Atas terselesaikan skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Kedua orang tuaku Bapak Achmad Fauzi dan Ibu Darmini (Almh) yang telah membesarkan dan mendidik dengan kasih sayang dan kesabaran yang tiada batas hingga aku berhasil.
2. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Achmad Sani Supriyanto, SE., Msi selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

5. Achmad Sani Supriyanto, SE., Msi selaku Dosen Pembimbing Skripsi atas segala masukan dan kesabaran beliau dalam membimbing sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama di bangku kuliah.
7. Karyawan dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Suami dan Anak-anakku yang selalu memberi semangat dalam setiap langkah positifku.
9. Pimpinan dan Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Cabang Malang atas perolehan data-data yang penulis dapatkan.
10. Seluruh angkatan 2005 baik yang sudah lulus maupun yang belum, terima kasih telah menemaniku selama menempuh studi di kampus ini.
11. Dan semua pihak yang telah membantu namun tidak bisa disebutkan satu persatu disini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini, maka dari itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak.

Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan bagi penulis sendiri pada khususnya.

Malang, 19 Juli 2010

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian.....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.1 Manfaat Penelitian.....	9
1.4 Batasan Penelitian	10

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Kajian Teoritis.....	18
2.2.1 Pelatihan	18
2.2.1 Masa Kerja	25
2.2.3 Kinerja.....	28
2.2.4 Tenaga Kerja Dalam Islam.....	34
2.3 Kerangka Berfikir.....	37
2.4 Hipotesis Penelitian.....	38

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian	40
3.2 Jenis Penelitian	40
3.3 Obyek Penelitian	40
3.4 Data dan Sumber data	41
3.5 Populasi dan Sampel	41
3.6 Pengumpulan Data	42
3.7 Definisi Operasional Variabel	43
3.8 Teknik Pengumpulan Data	45
3.9 Uji instrumen Penelitian	46
3.10 Metode Analisis Data	49
3.11 Pengujian Hipotesis	50

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	53
4.1.1 Sejarah Perusahaan	54
4.2 Karakteristik Responden	55
4.2.1 Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin	56
4.2.2 Karakteristik Responden berdasarkan Umur	57
4.2.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	58
4.2.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pekerjaan	59
4.2.5 Karakteristik Responden berdasarkan Status Perkawinan	60
4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	61
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian	62
4.3.1 Pelatihan	63
4.3.2 Masa Kerja	63
4.3.3 Kinerja Pegawai	64
4.4 Analisis Statistik Deskriptif	64

4.4.1 Pelatihan (X1)	64
4.4.2 Masa Kerja (X2).....	65
4.4.3 Kinerja Pegawai (Y).....	66
4.5 Pengujian Asumsi Klasik	67
4.5.1 Uji Normalitas	68
4.5.2 Uji Multikolinearitas	69
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas	70
4.5.4 Uji Autokorelasi	71
4.6 Analisis Regresi Berganda	72
4.6.1 Uji Hipotesis 1	73
4.6.2 Pengujian Hipotesis 2	74
5.6.3 Pengujian Hipótesis 3.....	75
4.7 Pembahasan.....	75
4.8 Keterbatasan Penelitian.....	79
4.9 Implikasi Penelitian.....	80
4.10 Pembahasan Dalam Islam	81
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Sebelumnya.....	15
Tabel 3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	42
Tabel 3.2 Indikator Penelitian.....	45
Tabel 4.1 Bentuk Pelatihan yang telah di adakan	55
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4.3 Karakteristik Menurut Umur.....	57
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	58
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	59
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan.....	60
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja.....	61
Tabel 4.8 Rekapitulasi Uji Validitas Kuesioner Variable dan Masa Kerja.....	62
Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas.....	63
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi jalaban responden untuk pelatihan (X1).....	65
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jalaban Responden Untuk Masa Kerja (X2)....	66
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi jalaban responden untuk kinerja pegawai (Y) ..	67
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Berganda Pengaruh Variable Pelatihan (X1) dan Masa Verja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1:	Kerangka berfikir	38
Gambar 2:	Model konsep	38
Gambar 3:	Model Hipotesis	39
Gambar 4:	Grafik Uji Normalitas	69
Gambar5:	Grafik Uji Heteroskedastisitas	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Kuesioner Penelitian	92
Lampiran 2	: Distribusi Frekuensi	95
Lampiran 3	: Analisis Validitas dan Reliabilitas	99
Lampiran 4	: Analisis Regresi dan Asumsi Klasik	104

ABSTRAK

Evi Hafidhoh Rohmah, 2010. SKRIPSI. Judul “Pengaruh Pelatihan Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT.Tiki JNE Cabang Malang

Pembimbing : Achmad Sani Supriyanto, SE., Msi

Kata kunci : Pelatihan, Masa Kerja, Kinerja

Dalam menghadapi globalisasi maka perusahaan dituntut mampu mengikuti perubahan zaman yang begitu cepat agar mempunyai kinerja yang baik. Begitu juga dengan PT.Tiki JNE yang merupakan perusahaan nasional yang bergerak di bidang jasa ekspedisi, di mana persaingan semakin ketat dan kinerja pegawai pun harus di tingkatkan agar para pelanggan semakin loyal dengan jasa PT.Tiki JNE. Oleh karena itu, pegawai membutuhkan pelatihan secara kontinyu. Selain itu, masa kerja berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini akan meneliti pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel pelatihan dan masa kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada PT TIKI JNE Malang. Penelitian ini menggunakan sampel 58 pegawai yang ada di PT TIKI JNE Malang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan diisi sendiri oleh responden. Kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin. Dari data yang diperoleh kemudian dilakukan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa baik pelatihan, maupun masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari kedua variabel tersebut ternyata yang mempunyai pengaruh dominan adalah variabel masa kerja. Ini terjadi karena masa kerja meningkatkan pengalaman pegawai yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Dari hasil penelitian tersebut dapat ditarik beberapa implikasi. Pertama bagi PT TIKI JNE Malang agar lebih dapat meningkatkan kinerja pegawai maka perusahaan harus menggunakan kedua variabel yang diteliti di atas dengan sebaik-baiknya, terutama variabel masa kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Kedua, bagi peneliti yang tertarik dalam melakukan penelitian lanjutan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan obyek yang lebih luas sehingga meningkatkan generalisasi dari temuan penelitian ini.

ABSTRACT

Evi Hafidhoh Rohmah, 2010. Thesis. Title "The Effect Of Training And working Period to ward Employee Performance of PT.Tiki JNE Branch Malang
Advisor: Ahmad Sani Supriyanto, SE., Msi

Keywords: Training, Work Period, Performance

To face globalization, the company is required to be able to follow the rapid changes of the time to have a good performance. Likewise with PT.Tiki JNE which is a national company which is engaged in shipping services, where the competition is tight and the employees' performance must be improved for more loyal customers to ward the services of PT.Tiki JNE. Therefore, employees need continuous training. In addition, their working periods have a big influence to employee performance. Thus, this study will examine the effects of both variables to employee performance. This study aims to determine the effect of training variables and working period to ward to employee performance.

This research was conducted at PT TIKI JNE Malang. This study was used a sample of 58 employees in PT TIKI JNE Malang. Data were collected by using questionnaires and it were filled by respondents them selves. The questionnaire was measured by using five-point Likert scale data obtained from multiple regression analysis was then performed to determine the effect of each variable.

The results of this study indicate that both training, and working period have positive and significant impact on employee performance. From both variables, the dominant influence is working period variable. This happens because the working period improve the employees' which is in turn also improve their performance. From the results of this study it can be drawn to several implications. First for PT TIKI JNE Malang for more to improve the performance of employees, the company must use these two variables in the best way , especially the working period variables that have a dominant influence on employee performance. Secondly, for the next researchers who are interested in conducting advanced research, they can develop this research using a larger object thus increasing the generalization of the findings of this research.

المستخلص

رحمة، ايفي حافظة. ا.ا. c البحث الجامع. الموضوع: تأثير الغة ربيات وحدة العمل نحو كملية الموظفين لشركة Tiki JNE فرع مالانج المشرف: احمد ساني سوبريانطا

مفتاح الكلمات: التدريبات مدة العمل، عملية.

في مواجهة العولمة من الشركة لتكون قادرة على متابعة التغييرات السريعة من الوقت ليكون لها الأداء الجيد. وبالمثل مع PT.Tiki JNE وهي شركة وطنية تعمل في خدمات الشحن ، حيث المنافسة ويجب تحسين أداء محكم pegawaipun للعملاء أكثر ولاء مع الخدمات PT.Tiki JNE. ولذلك ، والموظفين بحاجة إلى التدريب المستمر. وبالإضافة إلى ذلك ، وسنوات من التأثير على أداء الموظف. وهكذا ، فإن هذه الدراسة دراسة آثار المتغيرات على حد سواء لأداء الموظف. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر متغيرات التدريب وسنوات الخدمة لأداء الموظف.

أجري هذا البحث في JNE حزب العمال مالانغ تيكي. استخدمت هذه الدراسة عينة من 58 موظفا في حزب العمال JNE مالانغ تيكي. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات واكتمال الذات من شملهم الاستطلاع. وكان الاستبيان قياسها باستخدام خمس نقاط البيانات مقياس ليكرت تم الحصول عليها من تحليل الانحدار المتعدد أنجز ثم لتحديد تأثير كل متغير.

تتأج هذه الدراسة تشير إلى أن كلا من التدريب ، فضلا عن سنوات الخدمة له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين. من كل هذه المتغيرات وكان النفوذ المهيمن هو متغير من فترة العمل. يحدث هذا لأن عمل الموظفين لتحسين تجربة التي بدورها تحسين أدائها. يمكن من نتائج هذه الدراسات يمكن استخلاصها آثار عديدة. الأول لحزب العمال JNE مالانغ تيكي عن المزيد من الجهود لتحسين أداء الموظفين ، ويجب على الشركة استخدام هذين المتغيرين على أفضل طريقة ممكنة ، ولا سيما حياة العمل من المتغيرات التي لديها النفوذ المهيمن على أداء الموظف. ثانيا ، بالنسبة للباحثين المهتمين في مجال إجراء البحوث المتقدمة لتطوير هذا البحث باستخدام كائن أكبر مما يزيد من تعميم نتائج هذه البحوث.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini dunia sudah masuk kepada jaman globalisasi. Globalisasi ini telah memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul. Dalam suasana bisnis seperti ini, Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Para Manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *down sizing*, restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis. Selama ini Fungsi SDM lebih banyak dilihat sebagai pengelola administrasi personalia atau

pengawas dari peraturan perusahaan di bidang ketenagakerjaan. Fungsi SDM selama ini lebih banyak berperan dalam hal-hal yang menyangkut penyelenggaraan hubungan industrial di perusahaan, seperti pembuatan Peraturan Perusahaan/Kesepakatan Kerja Bersama, menjalin kerjasama dengan Departemen Tenaga Kerja, menyelesaikan perselisihan antara perusahaan dengan serikat pekerja atau karyawan. Yang lebih menyedihkan lagi bila peran Fungsi SDM hanya dianggap penting saat perusahaan ingin melakukan pengurangan jumlah karyawan (Mujiburrochman, 2007).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor utama dan penting dalam suatu organisasi, termasuk organisasi mengelola jasa pengiriman paket dan dokumen. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan pelayanan yang baik kepada pelanggan dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan ditangani oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM (Manajemen SDM) berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan yang menghasilkan insan berbudaya, berintegritas, berkompetensi serta memiliki *output* selaras dengan visi dan misi organisasi dalam memberikan pelayanan pengiriman terbaik.

Selain itu, Fungsi SDM juga seringkali dipersepsikan perannya tidak lebih sebagai pelaksana Administrasi Personalia, yaitu yang mengurus masalah pembayaran gaji karyawan, mengurus cuti karyawan, penggantian biaya kesehatan, dan sebagainya. Demi mendukung para pimpinan puncak dan manajer lini di perusahaan dalam melaksanakan langkah-langkah strategis yang tepat untuk bersaing di pasar global, maka Fungsi SDM dituntut untuk meredefinisi perannya di dalam perusahaan. Peran tradisional Fungsi SDM , yang selama ini ada, tidak dapat lagi dipertahankan sepenuhnya seperti dulu, bila fungsi tersebut ingin tetap hadir di dalam bisnis. Peran tradisional ini bukanlah tidak penting, namun peran tradisional tersebut harus diperluas dan diperkaya. Untuk itulah, maka Fungsi SDM yang ada di perusahaan harus sudah mulai melakukan perubahan perannya, dari pemain peran tradisional yang pasif, menjadi pemain peran yang bertindak proaktif dan memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

Menurut Mujiburrohman (2007) fungsi SDM harus menetapkan standard yang lebih tinggi dari yang telah mereka miliki hingga saat ini. Mereka harus menggerakkan para praktisinya lebih tinggi dari peran sebagai polisi atau penjaga kebijakan atau peraturan, sehingga dapat menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam memberikan keuntungan kepada perusahaan. Untuk itulah Ulrich (Dalam Riset Manajemen, 2008) menyarankan 4 peran baru yang harus dimainkan oleh Fungsi SDM dan para praktisinya, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan, yaitu :

1. **Mitra bisnis strategis** Sebagai mitra bisnis strategis, Fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam

menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu memberikan masukan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Di samping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan.

2. **Ahli di bidang administrasi.** Sebagai ahli di bidang administrasi, Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.
3. **Pendukung & pendorong kemajuan karyawan** Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisinya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat

memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

4. **Agen perubahan** Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, Fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Di samping itu, mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejala sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan.

Dalam era globalisasi dan tuntutan persaingan dunia usaha yang ketat saat ini, maka perusahaan, termasuk perusahaan jasa pengiriman, dituntut untuk berusaha meningkatkan kinerja usahanya melalui pengelolaan SDM organisasi yang efektif dan efisien. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempekerjakan tenaga kerja seminimal mungkin untuk dapat memberi kontribusi maksimal sesuai sasaran perusahaan. Dalam rangka menggunakan karyawan tersebut sebaik-baiknya maka perlu dilakukan usaha pengembangan pegawai.

(Faidal, 2008) Pengembangan sumberdaya manusia dapat dilakukan melalui banyak cara. Di antara yang sangat penting bagi pengembangan Sumberdaya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan serta peningkatan pengalaman kerja. Pelatihan dapat diperoleh secara formal, informal ataupun non formal. Pelatihan formal biasanya disediakan oleh perusahaan Dalam organisasi,

kompetensi dapat dikembangkan melalui aktivitas pelatihan wajib dan sukarela (Jayawarna, 2007). Pelatihan internal atau wajib mengacu kepada pelatihan yang disediakan karyawan atau menyediakan pelatihan sukarela atau eksternal mengacu kepada permintaan terhadap pelatihan atau pelatihan di mana seorang karyawan dapat bekerja tanpa persetujuan karyawan. Pelatihan sukarela tumbuh secara cepat di seluruh dunia terutama karena pertanggungjawaban terhadap proses pembelajaran yang semakin ditempatkan kepada individual. Di Kanada, dalam merespon terhadap lingkungan deregulasi baru, banyak bank telah memilih pendekatan pelatihan campuran. Mereka mengembangkan persediaan pelatihan internal dan memfasilitasi akses terhadap pelatihan sukarela dengan membentuk partnership dengan kolega dan universitas sebagaimana halnya Asosiasi Banker Kanada. Namun demikian sedikit diketahui tentang siapa yang berpartisipasi dalam aktivitas pelatihan sukarela ini (Renauld, 2006).

Dewasa ini, pelatihan digalakkan di segala bidang. Didasarkan pada persetujuan tentang dan pemahaman dari esensi entrepreneurship, dan kepercayaan bahwa ini memungkinkan untuk mengajarkan karyawan untuk menjadi entrepreneurial, langkah selanjutnya adalah mengenali kesempatan yang terbuka dan tujuan yang mungkin dicapai melalui pelatihan relevan (Heinonen, 2006). Sasaran berikut diidentifikasi:

- Belajar untuk memahami *entrepreneurship*
- Belajar untuk menjadi *entrepreneurial*
- Belajar untuk menjadi *entrepreneur*

Semua itu biasanya tumpang tindih, tetapi semuanya mempunyai implikasi sendiri dalam pengertian bentuk pendekatan pengajaran yang digunakan . Dalam jangka panjang, bentuk pelatihan ini mungkin mempengaruhi proses menjadi karyawan yang berkualitas, tetapi ini tidak dinyatakan secara eksplisit (Heinonen, 2006).

Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas karyawan. Pegawai dengan kualitas tinggi membuat perusahaan menjadi semakin membutuhkan karyawan tersebut sehingga berusaha untuk tetap mempertahankan karyawan tetap bekerja dalam perusahaan. Pegawai dengan masa kerja lebih lama biasanya menunjukkan loyalitas perusahaan yang lebih tinggi. Pegawai dengan masa kerja lebih tinggi pada gilirannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Menurut hasil penelitian yang sudah dilakukan O'Conner ditemukan bahwa ada hubungan positif antara masa kerja dengan kinerja pegawai (O'Conner, 2006).

PT. Tiki JNE merupakan perusahaan nasional yang bergerak di bidang jasa pengiriman paket dan dokumen serta memiliki cabang di hampir seluruh kota di Indonesia, banyak cara yang digunakan Perusahaan PT. Tiki JNE dalam menghadapi lingkungan eksternal dan internal, salah satunya mengadakan pelatihan untuk seluruh karyawan yang di selenggarakan secara bergantian sesuai dengan jabatan yang di embanya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga akan berdampak positif untuk para pelanggan JNE. Khusus JNE cabang Malang terdiri dari 58 karyawan tersebar dalam bidang Customer Service, Operasional, Adm. Finance dan HRD. Oleh karena itu penelitian ini tertarik untuk

mengkaji pengaruh pelatihan dan masa kerja terhadap kinerja dengan mengambil judul **“Pengaruh Pelatihan dan Masa kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Tiki JNE Cabang Malang”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang disampaikan di atas, maka rumusan masalah yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan dan masa kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
2. Apakah Pelatihan dan Masa Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
3. Variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai ?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan di atas, maka tujuan yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan di atas, maka tujuan yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh simultan pelatihan dan masa kerja terhadap kinerja pegawai

2. Untuk mengetahui pengaruh parsial Pelatihan dan Masa Kerja terhadap kinerja pegawai
3. Untuk mengetahui Variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai ?

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti
Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang sudah diperoleh dari bangku kuliah
2. Bagi PT. Tiki JNE Malang
Hasil temuan dari penelitian ini dapat digunakan oleh pihak JNE Malang untuk menentukan bagaimana pengaruh pelatihan dan masa kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Bagi Ilmu pengetahuan SDM
Penelitian ini menambah khasanah keilmuan SDM khususnya tentang bagaimana pengaruh pelatihan dan masa kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Bagi Peneliti mendatang
Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti mendatang yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan obyek bidang pariwisata atau yang sejenis.

1.4 Batasan Penelitian

Untuk memberikan hasil penelitian yang lebih terfokus maka penelitian ini dibatasi pada pegawai yang ada di PT. Tiki JNE Malang yang melakukan usaha pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Kinerja pegawai adalah sebuah topik yang tidak akan usang oleh perjalanan waktu dan pergantian generasi. Dari waktu ke waktu kinerja pegawai selalu menjadi perhatian banyak peneliti. Dua variabel diangkat untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja yaitu pelatihan dan masa kerja. Walaupun sudah banyak sekali penelitian peneliti meneliti kinerja, akan tetapi dengan banyaknya variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja maka penelitian yang dilakukan masih tetap menarik dan terus berkembang.

Nourayi dan Mintz (2008) meneliti tentang masa kerja, kinerja perusahaan dan kompensasi CEO. Tujuannya adalah untuk menilai asosiasi antar masa kerja Pimpinan eksekutif (CEO), kompensasi dan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada sampel yang awalnya terdiri dari 3.133 observasi. Sampel tersebut berkurang menurut ketentuan bahwa CEO setidaknya bekerja minimum 11,5 bulan sebelum dimasukkan dalam sampel. Sampel akhir yang diperoleh kemudian menjadi 2601 CEO-tahun observasi dari 1446 perusahaan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi dan Pairwise correlation coefficient. Temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa kompensasi kecil yang dialami CEO lebih memungkinkan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan. Juga ditemukan bahwa kompensasi tunai dan kompensasi total merespon secara berbeda terhadap ukuran kinerja. Di sini, ukuran kinerja secara

positif berhubungan dengan kompensasi tunai dan secara negatif berhubungan dengan kompensasi total. Ini mungkin berhubungan dengan sifat data sampel atau penyesuaian kompensasi yang dilakukan.

Penelitian ini juga menyampaikan bukti yang mendukung hipotesis ‘big bath’ dan mendukung studi sebelumnya tentang CEO turnover. Namun demikian dalam studi ini tidak dapat dibedakan rutin perubahan CEO dari non rutin karena dua alasan. Pertama, jumlah terbatas untuk CEO yang bekerja dalam tahun terakhir pada posisi tertentu masih perlu diperhatikan. Kedua, periode waktu terbatas dalam studi ini membuat interpretasi ukuran kinerja pada periode transisi menjadi kurang jelas.

Ukuran perusahaan tampaknya menjadi variabel explanatory signifikan bagi kas CEO dan total kompensasi tanpa memperhatikan masa jabatan CEO dan ukuran kinerja. Selain itu, kinerja perusahaan adalah determinan signifikan kompensasi kas untuk CEO selama tiga tahun pertama pekerjaan mereka sebagai CEO dan tidak signifikan pada mereka yang mempunyai masa jabatan 15 tahun atau lebih sebagai CEO perusahaan. Baik ukuran kinerja berbasis pasar ataupun berbasis akuntansi secara negatif berhubungan dengan total kompensasi CEO terlepas pada lama pengalaman yang diperoleh

Chairullah (2004) meneliti tentang bagaimana untuk mengembangkan model penilaian kinerja pegawai negeri sipil Sipil pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Dinas di Lingkup Pertanian Kabupaten Sampang. Sampel yang digunakan ada 115 pegawai negeri sipil Dinas Perencanaan Pembangunan dan Dinas Lingkup Pertanian Kabupaten Sampang

Hasil pengolahan data yang dibantu dengan perangkat komputer program SPSS versi 10.01 dengan pendekatan (1) regresi linier berganda diperoleh : Koefisien determinasi (R^2) = 0,737; $p = 0,000$; dan F hitung = 103.628 dengan model persamaan $Y = 0,249X_1 + 0,406X_2 + 0,376X_3$; (2) regresi polynomial model kuadrat dengan nilai koefisien determinasi (R^2) = 0,777, $p = 0,000$ dan F hitung = 46537,815 dan model persamaan $Y = 342.688 + (-8.519X_2 + 0.057X_2^2) + (3.617X_3 + -0.022X_3^2)$; (3) regresi logistik : $R^2 = 0,501$; $p = 0,000$ dan Chi square (X^2) 79.848 dengan regresi logaritmik : $R^2 = 0,732$; $p = 0,000$ dan F hitung = 69542.776 dengan persamaan : $Y = -262,896 + 19,597\ln X_1 + 32,290\ln X_2 + 26,460\ln X_3$.

Arisman (2007) meneliti tentang Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini dilakukan di Kantor Walikotamadya Jakarta Pusat yang digunakan sebagai populasi. Sampel yang diambil adalah 72 pegawai. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada responden. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda

Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel pendidikan formal, diklat dan pemberdayaan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi secara parsial variabel pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kondisi ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan pegawai di lingkungan kantor Walikotamadya Jakarta Pusat belum terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain: struktur hirarki jabatan yang kaku dan pegawai bekerja atas dasar wewenang yang sudah

ditentukan. Hasil penelitian selanjutnya menemukan bahwa pendidikan formal berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai karena melalui pendidikan formal dapat mengembangkan tiga kompetensi dasar manusia yaitu kognitif (intelektual), afektif (moral/sikap) dan psikomotorik (keterampilan) yang menunjang pelaksanaan tugas pegawai sebagai pelayan masyarakat.

Penelitian-penelitian yang disampaikan di atas sangat penting sebagai landasan bagi penelitian sekarang. Untuk lebih jelasnya, maka penelitian tersebut dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Sebelumnya

No	Pengarang /Tahun	Judul	Variabel	Metodologi	Hasil penelitian
1	Nourayi, Mahmoud M. dan Mintz. 2008	Tenure, Firm's Performance, and CEO's Compensation	Variabel dependen : kompensasi uang dan kompensasi total. Variabel independen: Penjualan, Keuntungan, Gaji, Bonus, Opsi.	Populasi : Standard and Poor's ExecuComp data for the year 2001 and 2002 Sampel : 1446 perusahaan Alat Analisis: Analisis regresi berganda dan Pairwise product moment	Ukuran perusahaan tampaknya menjadi variabel explanatory signifikan bagi kas CEO dan total kompensasi tanpa memperhatikan masa jabatan CEO dan ukuran kinerja. Selain itu, kinerja perusahaan adalah determinan signifikan kompensasi kas untuk CEO selama tiga tahun pertama pekerjaan mereka sebagai CEO dan tidak signifikan pada mereka yang mempunyai masa jabatan 15 tahun atau lebih sebagai CEO perusahaan. Baik ukuran kinerja berbasis pasar ataupun berbasis akuntansi secara negatif berhubungan dengan total kompensasi CEO terlepas pada lama pengalaman yang diperoleh
2	Abd. Wahid Chairullah. 2004.	Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Dinas di Lingkup Pertanian Kabupaten Sampang	Variabel dependen : Ketaatan, Kerjasama, Prakarsa Variabel independen: Prestasi kerja	Populasi : Seluruh pegawai negeri sipil Dinas Perencanaan Pembangunan dan Dinas Lingkup Pertanian Kabupaten Sampang Sampel : 115 Pegawai Alat Analisis: Regresi linear berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil pengolahan data yang dibantu dengan perangkat komputer program SPSS versi 10.01 dengan pendekatan (1) regresi linier berganda diperoleh : Koefisien determinasi (R^2) = 0,737; $p = 0,000$; dan F hitung = 103.628 dengan model persamaan $Y = 0,249X_1 + 0,406X_2 + 0,376X_3$; (2) regresi polynomial model kuadratik dengan nilai koefisien determinasi (R^2) = 0,777, $p = 0,000$ dan F hitung = 46537,815 dan model persamaan $Y = 342.688 + (-8.519X_2 + 0.057X_2^2) + (3.617X_3 + -0.022X_3^2)$; (3) regresi logistik : $R^2 = 0,501$; $p = 0,000$ dan Chi square (X^2) 79.848 dengan regresi logaritmik : $R^2 = 0,732$; $p = 0,000$ dan F hitung = 69542.776 dengan

					<p>persamaan : $Y = -262,896 + 19,597\text{Ln}X_1 + 32,290\text{Ln}X_2 + 26,460\text{Ln}X_3$.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dari hasil perhitungan tersebut, jika yang menjadi patokan metode yang lebih baik berdasarkan nilai R^2, maka metode yang lebih baik logaritma merupakan model yang lebih baik dengan nilai F hitung sebesar 69542.776, $p = 0,000$ dan $R^2 = 0,732$. Sehingga kita menjadi kesulitan untuk mencari mana model yang lebih baik diantara ke 4 (empat) model yang diuji. • Berdasarkan pada kondisi di atas, maka untuk pengambilan keputusan mengenai model mana yang lebih baik, dilakukan pengujian melalui pendekatan NFGDT (Nominal Of Focus Group Discussion Technique) dengan mengumpulkan pendapat dari Pakar mengenai model mana yang lebih baik berdasarkan hasil penghitungan dengan melihat nilai koefisien variasi terendah dari masing-masing model. Sehingga dari tabel tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa model regresi yang lebih baik diantara ke 4 (empat) model tersebut adalah model regresi polynomial, karena memiliki nilai koefisien of variation terendah, hal itu berarti tingkat keragaman vdaripada pernyataannya adalah rendah, yang berarti tingkat kemufakatan musyawarah yang merupakan kesepakatan untuk menentukan model yang terbaik adalah tinggi
--	--	--	--	--	--

3	Arisman. 2007.	Analisis Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Walikota Jakarta Pusat)	Variabel dependen: Kinerja Pegawai Variabel Independen: pendidikan formal, diklat dan pemberdayaan pegawai	Populasi : pegawai pada kantor Walikotamadya Jakarta Pusat Sampel : 72 pegawai Alat analisis: Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel pendidikan formal, diklat dan pemberdayaan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi secara parsial variabel pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kondisi ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan pegawai di lingkungan kantor Walikotamadya Jakarta Pusat belum terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain: struktur hirarki jabatan yang kaku dan pegawai bekerja atas dasar wewenang yang sudah ditentukan. Hasil penelitian selanjutnya menemukan bahwa pendidikan formal berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai karena melalui pendidikan formal dapat mengembangkan tiga kompetensi dasar manusia yaitu kognitif (intelektual), afektif (moral/sikap) dan psikomotorik (keterampilan) yang menunjang pelaksanaan tugas pegawai sebagai pelayan masyarakat.
---	----------------	---	---	---	--

Bila dibandingkan dengan penelitian sekarang, maka ada perbedaan dan persamaan dari penelitian di atas dengan penelitian sekarang. Persamaan utamanya yang mendukung penelitian sekarang adalah bahwa penelitian-penelitian tersebut di atas sama-sama melakukan penelitian tentang bermacam-macam faktor yang meneliti kinerja pegawai. Adapun perbedaan yang utama adalah lokasi penelitian, sampel, dan variabel-variabel yang digunakan.

2.2 Kajian Teoritis.

2.2.1 Pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan ke dalam suatu arah tertentu guna meningkatkan tujuan-tujuan keorganisasian. Dalam pelatihan ini akan diciptakan suatu lingkungan di mana karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan keahlian bagi karyawan atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Melalui pelatihan akan memberikan jaminan bagi peningkatan kinerja karyawan pada pekerjaan yang dihadapi sekarang, maka pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka secara lebih baik.

Manfaat dari dilakukannya pelatihan adalah dapat membantu organisasi dalam pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi, karena pelatihan memberikan manfaat bagi peningkatan kuantitas dan kualitas produktivitas, mengurangi waktu belajar dalam mencapai standar kinerja, menciptakan loyalitas dan kerjasama yang saling menguntungkan, mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja dan membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

Secara umum, pelatihan yang diberikan organisasi terhadap sumberdaya manusia yang dimiliki memiliki tujuan untuk meningkatkan tiga kemampuan dari sumberdaya manusia (Katz, 1996 dalam Alwi, 2001), yaitu kemampuan dan

keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), ketrampilan yang bersifat human (*human skill*) dan ketrampilan yang bersifat teknikal (*technical skill*).

Keahlian konseptual menyangkut kemampuan individu dalam organisasi pada berbagai fungsi managerial, seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan. Keahlian yang bersifat human, yaitu kemampuan bekerjasama, interrelationship dan komunikasi dalam kelompok. Keahlian teknikal adalah kemampuan individu yang lebih bersifat keahlian khusus teknis operasional.

1. Metode Pelatihan

Menurut Milkovich dan Boudreau (1991:407), pelatihan berarti :

"a system process of changing the behavior knowledge, and motivation of present employee to improve the match between employee characteristics and employment requirement".

Sesuai dengan pengertian tersebut pelatihan mempunyai bidang garapan yang sangat luas dan menyangkut tentang perubahan perilaku, pengetahuan, dan motivasi pegawai sesuai yang ditentukan oleh organisasi. Berkenaan dengan istilah pelatihan, Benardin dan Russel (1993:297), menjelaskan sebagai berikut:

"Training is defined as any attempt to improve employee performance on currently the job or one related to it. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified needs. Ideally training should be designed to meet the goals of the organization while simultaneously meeting the goals of individual employees."

Development refer to learning opportunities designed to help employee grow. Such opportunities do not have to be limited to improving employees performance on their current jobs."

Melihat uraian di atas mengisyaratkan bahwa pengertian pelatihan memiliki esensi yang berbeda. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan tehnik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terinci dan bersifat rutin, serta untuk keperluan melakukan pekerjaan sekarang. Di lain pihak manajemen ingin menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggung jawab pekerjaan atau jabatan pada periode mendatang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan serta sifat kepribadian.

Menurut Flippo (1992: 225), bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi adalah meningkatkan produktivitas, peningkatan moral pegawai, efisiensi, stabilitas dan fleksibilitas organisasi terhadap lingkungan eksternal yang senantiasa berubah. Kemudian Moekijat (1986: 170), menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan akan menggambarkan perilaku yang diinginkan, serta kriteria sukses karyawan yang dilatih.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari program pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap pegawai. -angkatan pengetahuan dan ketrampilan serta sikap, diharapkan pula akan berpengaruh terhadap pengembangan karier.

Handoko (1987: 110) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan terdapat dua metode yaitu : (1) *on the job training dan off the job training*. *On the job training* merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan, dalam hal ini peserta dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang instruktur. Dalam kegiatan metode ini yang biasa digunakan dalam praktek yaitu :

- 1) penugasan sementara, yaitu penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota team tertentu dalam waktu yang telah ditetapkan, dan karyawan yang bersangkutan terlibat dalam pemecahan dalam hal ini karyawan peserta dilatih tentang pekerjaan baru dengan suatu masalah dan pengambilan keputusan dari suatu organisasi,
- 2) Pelatihan Jabatan upaya memberikan pengalaman kepada karyawan melalui cara memindahkan peserta dari jabatan yang satu kepada jabatan yang lain secara periodik serta melalui praktek berbagai macam ketrampilan manajerial,
- 3) Magang, merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang kepada orang lain yang telah berpengalaman, sehingga karyawan peserta dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya,
- 4) Latihan instruksi pekerjaan, petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang,
- 5) Coaching, dalam metode ini supervisor memberitahu kepada karyawan peserta mengenal tugas yang akan melaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya atau dengan kata lain penyelia memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan rutin. Hubungan penyelia dan pegawai peserta diibaratkan seperti hubungan siswa dan guru.

Metode *off the job training* adalah sebagai upaya untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Dalam hal ini metode yang biasa dipakai yaitu : 1) kuliah, merupakan metode yang banyak dilakukan dalam ruangan, pelatih menyampaikan informasi kepada peserta dalam jumlah yang relatif banyak. Metode ini dianggap tradisional karena kurang adanya perhatian dari para peserta; 2) presentasi video, dalam metode ini dapat dilakukan melalui cara presentasi dan sejenisnya adalah serupa dengan metode kuliah serta sering digunakan sebagai bahan pelengkap bentuk pelatihan lainnya, 3) metode konferensi, metode ini identik dengan bentuk seminar, instruktur memberikan makalah tertentu kemudian dilakukan pembahasan, dan peserta pelatihan dituntut aktif untuk mengemukakan ide, memberikan saran serta kesimpulan. Tujuan dari metode ini adalah untuk mengembangkan kecakapan karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, 4) *programmed instruction*, program ini merupakan bentuk training yang melatih peserta untuk belajar sendiri melalui pedoman mesin ataupun komputer. 5) metode simulasi, menyetengahkan peserta pelatihan menerima presentasi atau masalah tiruan suatu aspek organisasi dan kemudian peserta yang bersangkutan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan yang sebenarnya. Sejumlah. Metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut : a) metode studi kasus, dalam hal ini instruktur memberikan suatu kasus yang terjadi dalam suatu organisasi. Kemudian karyawan yang terlibat dalam pelatihan diminta untuk menanggapi, mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan solusi bagi alternatif pengambilan keputusan; b) *Role playing*, suatu metode

pelatihan yang menugaskan peserta menjadi tokoh tertentu dalam suatu sandiwara dan peserta lain diminta untuk menanggapi. Manfaat metode ini mengembangkan keahlian untuk berkomunikasi dan mengubah sikap peserta, menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual; c) *Vestibule training*, agar program pelatihan tidak mengganggu operasi normal, maka organisasi membuat duplikat atau bahan dan menciptakan kondisi pelatihan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya; d) *Business games*, yaitu suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.

Dalam pemilihan metode tertentu untuk digunakan pada program pelatihan perlu ada trade off, oleh karena itu tidak ada suatu metode tertentu yang selalu paling baik. Metode terbaik tergantung pada sejauh mana suatu tehnik memenuhi faktor : seperti efektivitas biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas, preferensi dan kemampuan instruktur, serta prinsip metode belajar.

Pelatihan hendaknya dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan peserta, sehingga agar efektif program pelatihan harus berorientasi kepada hasil (*arousal oriented*). Sehubungan dengan hal itu agar perilaku karyawan setelah mengikuti pelatihan dapat dievaluasi maka programnya perlu dirancang sedemikian rupa.

Ciri-ciri desain program pelatihan yang efektif adalah sebagai berikut :

- 1) mempunyai sasaran yang jelas dan hasilnya dapat digunakan sebagai tolak ukur,
- 2) diberikan oleh tenaga pelatih yang cakap dalam menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta;
- 3) isinya mendalam sehingga tidak hanya sebagai bahan hafalan melainkan mampu mengubah sikap dan mampu

meningkatkan prestasi peserta dalam menjalankan tugasnya; (4) sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta; (5) menggunakan metode yang tepat guna; (6) meningkatkan keterlibatan aktif para peserta sehingga mereka bukan hanya pendengar atau pencatat belaka (7) disertai dengan desain penelitian tentang sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitas dari suatu organisasi. Flippo (1992: 224).

Flippo (1992: 215) mengemukakan bahwa tidak seorangpun yang sepenuhnya cocok untuk bekerja pada suatu pekerjaan, oleh karena itu perlu dilakukan kegiatan pelatihan. Pelatihan akan memberikan manfaat terhadap produktivitas, moral kerja, pengurangan biaya, stabilitas dan keluwesan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Dikaitkan dengan peran unsur sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas pada suatu organisasi, program pelatihan pada dasarnya merupakan salah satu elemen penting dalam perencanaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan pegawai maupun organisasi. Pelatihan merupakan suatu proses harmonisasi yang mempertemukan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pegawai.

Menyimak dari uraian di atas dapat diungkapkan bahwa pelatihan memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi maupun karyawan yang bersangkutan.

2.2.2 Masa Kerja

Pada umumnya masa kerja dikaitkan dengan institusi karena bersifat stabil, berulang-ulang dan tahan lama sehingga menimbulkan status seperti aturan yang sangat resistan terhadap perubahan. Masa kerja berhubungan erat dengan dua teori utama. Pertama adalah teori institusional, di mana mempunyai hubungan dengan status pegawai (DiMaggio dan Powell, 1993). Kedua adalah teori dari Michel Foucault tentang disiplin dan kontrol (Foucault, 1977) di mana memperhatikan pemisahan antara masa kerja yang diarahkan untuk melakukan sesuatu dengan apa yang benar-benar dilakukan. Untuk lebih jelasnya tentang masa kerja, berikut ini pembahasannya.

1. Asal Usul Masa Kerja

Masa kerja mengacu kepada kepermanenan pegawai sampai pada usia pensiun (Robinson, 2003). Ini memastikan bahwa pegawai tidak dipecat atau didemosi didasarkan pada pekerjaan mereka. Dengan kata lain, masa kerja bukan sebuah jaminan pekerjaan mencari nafkah hidup dalam lingkungan tertentu, dan tidak memberikan perlindungan jika pegawai melakukan kesalahan perilaku besar. Kondisi ini memungkinkan pegawai bebas bertindak tanpa ketakutan balas dendam.

Walaupun kategori masa kerja pegawai masih relatif baru, ada beberapa perlindungan sejak jaman pertengahan. Pada abad dua puluh pegawai diberi serangkaian hak dan keistimewaan. Yang serupa sekarang dengan nama masa kerja. Akar dari perlindungan kebebasan pegawai kembali kepada Plato yang

menekankan kebebasan dan dedikasinya kepada kolaborasi kolektif dan penyebaran pertanggungjawaban.

Pandangan masa kerja sebagai teknik manajemen sumber daya manusia, menunjukkan perhatian terhadap efek pemeliharaan status masa kerja dan alasan dominansinya. Seperti telah disampaikan beberapa pengamatan tentang konsekuensi masa kerja terhadap akademisi dapat dilakukan. Pertama, jika masa kerja dibutuhkan untuk melindungi kebebasan pegawai, maka harus ada ancaman yang terlihat, Kedua, keamanan kerja juga berhubungan dengan masa kerja di mana bertindak sebagai menimbulkan pekerjaan akademis.

2. Masa Kerja Memfasilitasi Rekrutmen

Argumen masa kerja dapat memfasilitasi rekrutmen dan penahanan berhubungan dengan kepercayaan bahwa orang-orang yang mempunyai kualifikasi yang bagus akan tidak akan tertarik kepada perusahaan tanpa keamanan kerja yang diperoleh dari masa kerja. Didasarkan pada sifat kompetitif tenaga kerja, individual akan memilih perusahaan dengan bayaran lebih tinggi. Dengan kata lain, sebagai titik temu untuk bayaran lebih tinggi, masa kerja memungkinkan perusahaan merekrut dan mempertahankan personil kualitas tinggi dan mencegah mobilisasi pasar tenaga kerja semata-mata didasarkan pada upah (Swizer, 2007; Weiss, 1996; Goll, 2008). Ketika perusahaan mengalami tekanan sumberdaya, masa kerja menjadi sangat penting karena kompensasi akan naik jika keamanan kerja rendah. Dengan alasan ini, masa kerja menjadi solusi terhadap masalah yang diciptakan oleh sifat pekerjaan bukannya perlindungan terhadap

kebebasan sehingga menciptakan kepuasan bagi pegawai (Crossman, 2003; Yousef, 2003).

Masa Kerja secara ekonomi dipandang sebagai praktek personalia yang tetap terlihat. Asumsi bahwa titik temu antara keamanan kerja untuk gaji menggambarkan keadaan individual, tetapi gagal menganggap manusia sebagai sesuatu yang tidak lebih dari entitas untuk memaksimalkan kekayaan. Maksimisasi kekayaan bukan semata-mata motif di balik pilihan karir individual atau produktivitas di tempat kerja. pentingnya keamanan kerja dan tunjangan dari masa kerja memandang keamanan kerja sebagai sesuatu yang penting.

3. Masa Depan Masa Kerja

Michael Foucault mengilustrasikan bagaimana masa kerja berfungsi dengan kuat. Foucault menyampaikan pentingnya interrelasi antar kekuasaan dan pengetahuan. Pemahaman yang dapat ditarik di sini pengendalian kekuasaan. Bagi Foucault, kekuasaan bukan komoditas, tetapi relasional. Karena itu, kekuasaan tidak didasarkan secara khusus pada orang atau institusi, tetapi hubungannya dengan praktek, teknik dan prosedur (Hind, 1997; Foucault, 1981) dan karena kekuasaan ada di mana-mana dalam hubungan sosial pada seluruh level organisasi.

Jika kita melihat masa kerja sebagai praktek manajemen sumber daya manusia, maka segera terlihat bahwa sesuatu diperoleh dari pilihan manajemen, sesuatu yang familiar dan dapat diterima. Analisis Foucault memberikan pemahaman tentang fungsi banyak organisasi berdasarkan apa yang terjadi. Dengan kata lain, tipe analisis ini mendorong pemikiran kembali perilaku mental,

cara pekerjaan dilakukan dan pemikiran individual (Whiting, 2008; Babtiste, 2008; Hind, 1997).

Agar dapat mengontrol tipe yang digunakan pada individual, mereka harus menyampaikan sesuatu yang nyata. Oleh karena itu pekerjaan mereka menjadi subyek evaluasi, perbandingan dan klasifikasi. Dengan tetap menjadi subyek observasi, individual ‘menyampaikan lebih banyak intervensi dan manajemen’ (Nouravi dan Mintz, 2008).

2.2.3 Kinerja

Bernardin dan Russet (1993) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kinerja dimaksudkan sebagai tingkat pencapaian dalam melakukan aktivitasnya dalam periode tertentu, biasanya dalam satu tahun (Wang, 2005). Kinerja adalah merupakan cerminan, apakah organisasi atau perusahaan telah berhasil atau belum dalam usaha bisnisnya. Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, dengan demikian kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi (Pass, 2000).

Untuk meningkatkan kinerja dari suatu organisasi, maka perlu ditingkatkan kinerja keuangan (*financial performance*) dan kinerja sumberdaya manusia (*human resource performance*). Kinerja organisasi, yaitu pengukuran kinerja dengan melihat pada berbagai aspek, seperti kualitas barang atau jasa, pengembangan produk baru, kepuasan pegawai dan sebagainya.

Kinerja pegawai juga dapat diukur secara subyektif dan obyektif. Ukuran obyektif biasanya berkaitan dengan profitabilitas dari hasil penjualan produknya dan indikator subyektif profitabilitas ditentukan oleh persepsi manajer terhadap profitabilitas kegiatan perusahaannya (Fleetwood, 2008).

Jauch dan Glueck (1999) menyebutkan bahwa kinerja dapat dilihat dari dua aspek, yaitu: kualitatif dan kuantitatif. Secara kuantitatif kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari prestasi perusahaan dibandingkan dengan apa yang dilakukan dimasa lampau atau membandingkan dengan para pesaingnya dalam sejumlah faktor, seperti: laba bersih, harga saham, tingkat deviden, laba perlembar saham, hasil pengembalian modal, hasil pengembalian atas equitas, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, jumlah hari kerja yang hilang karena buruh mogok, biaya produksi dan efisiensinya, keluar masuknya karyawan (*turn over*), dan indeks kepuasan karyawan. Ukuran kualitatif, berupa pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui tujuan, strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif dari suatu perusahaan sudah konsisten, tepat dan dapat berjalan atau tidak.

Menurut Delaney dan Huselid (1996) dalam Tzafrir (2006), kinerja dapat diukur dari persepsi kinerja yang dimiliki oleh sebuah organisasi dihubungkan dengan pesaingnya yang meliputi beberapa aspek, seperti: kualitas produk atau jasa, pengembangan produk baru, kepuasan pelanggan, harga produk, peningkatan penjualan, profitabilitas dan seterusnya. Kinerja organisasi disini diukur dengan melihat dari kinerja pemasaran (*marketing performance*) dan kinerja dari sumberdaya manusianya (*human resource performance*).

Sedangkan kinerja individu (karyawan), ada beberapa tolok ukur untuk dapat menilainya, yaitu: menurut Heneman et.al. (1981) dalam Nurfarhati (1999), mengemukakan empat dimensi pekerjaan yaitu; (1) kualitas pekerjaan, (2) kuantitas pekerjaan, (3) inisiatif dalam pekerjaan, dan (4) peluang untuk dapat dipromosikan. Sedangkan menurut Meyer (1993) kriteria ukuran kinerja seorang karyawan adalah: (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) waktu yang dipakai, (4) jabatan yang dipegang, (5) absensi, dan (6) keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Dan Mitchell & Larson (1991), mengukur kinerja dengan indikator: (1) kualitas kerja, (2) ketepatan kerja, (3) inisiatif, (4) kapabilitas, dan (5) komunikasi.

Berdasarkan pada beberapa konsep di atas, selanjutnya dapat diketahui bahwa indikator pengukuran kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan secara obyektif, yaitu pengukuran secara langsung terhadap kemampuan kinerja organisasi dan bisa juga berdasarkan pada persepsi manajer atau pemilik dari perusahaan terhadap indikator-indikator di atas (secara subyektif). Dan selanjutnya pengukuran kinerja dari karyawan pada dasarnya meliputi ukuran kualitas, kuantitas, waktu dan kapabilitas atau inisiatif yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

1. Hubungan Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Dengan Kinerja

Upaya peningkatan daya saing organisasi dalam era lingkungan yang begitu cepat (*turbulent environment*) dapat diakselerasi dengan mengupayakan

peran penting dari *human capital*. Peningkatan peran ini melalui strategi fokus pada manajemen sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi.

Manajemen sumberdaya manusia strategik dikembangkan dengan desain seperangkat kebijakan dan praktik manajemen sumberdaya manusia sehingga akan sulit untuk ditiru oleh organisasi lain (*causal ambiguity*) seperti yang dikemukakan oleh Barney (1991); Collins dan Montgomery (1995) dalam Ratno Purnomo (2003). Dengan upaya tadi secara langsung akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Secara fundamental kinerja organisasi dipengaruhi oleh penerapan dari manajemen sumberdaya manusia. Konsep ini juga dipertegas oleh hasil riset dari Wan, dkk. (2002), bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia strategik memberikan implikasi pada peningkatan kinerja organisasi.

Dalam kajian literatur yang dilakukan secara ekstensif oleh Delery dan Doty (1996), diidentifikasi ada tiga kelompok peneliti dan perspektif berkembang yang mengambil teori tentang manajemen sumberdaya manusia strategik. Kelompok peneliti yang pertama adalah kelompok “universalistik”, di mana mereka lebih tertarik untuk mengidentifikasi praktik terbaik (*best practice*) dari kebijakan manajemen sumberdaya manusia strategik. Saat ini perspektif teori ini banyak dikembangkan dalam membangun praktik kerja yang memiliki kinerja tinggi (*high performance work practices*). Jadi, diduga bahwa dengan menerapkan kebijakan manajemen sumberdaya manusia strategik secara tepat akan memberikan hasil pada peningkatan kinerja organisasi (Kochan dan Dyer, 1993).

Kelompok kedua, yang mengidentifikasi teori manajemen sumberdaya manusia strategik melalui pendekatan kontingensi (*contingency approach*), disebutkan bahwa dalam mengaplikasikan kebijakan manajemen sumberdaya manusia adalah tergantung pada kesesuaian antara kebijakan sumberdaya manusia dan aspek-aspek lain dari organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Miles dan Snow (1984); Bird dan Beecher (1995) dalam Harris, dkk. (2001), menyebutkan perbedaan dalam kebijakan sumberdaya manusia tergantung pada tahapan siklus dari kehidupan organisasi.

Kelompok yang ketiga, melalui pendekatan konfigurasi (*configurational approach*); efektivitas manajemen sumberdaya strategik dipengaruhi oleh pola dari faktor-faktor yang saling berkaitan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dengan strategi perusahaan. Perlu adanya konfigurasi praktik manajemen sumberdaya manusia dengan strategi perusahaan yang memaksimalkan kesesuaian horizontal (*horizontal fit*) maupun kesesuaian vertikal (*vertical fit*).

Secara ringkas oleh beberapa penulis dikatakan, bahwa manajemen sumberdaya manusia strategik dihubungkan langsung terhadap kinerja organisasi dengan membentuk konsensus bahwa organisasi bekerja dengan kinerja tinggi dengan memberikan perhatian penerapan bagian-bagian dari kebijakan manajemen sumberdaya manusia dan dikaitkan juga dengan strategi-strategi yang dipergunakan oleh organisasi. Bagaimanapun juga, walaupun popularitas dari konsep manajemen sumberdaya manusia semakin meningkat, evaluasi secara sistematis masih minim dilakukan yang menyatakan bahwa manajemen

sumberdaya manusia strategik berhubungan dengan kinerja dan hal ini masih menimbulkan keraguan untuk dijadikan kerangka dasar teori.

2. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja merupakan teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja. Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kinerja pegawai individual. Dalam penilaian kinerja ini nilai kontribusi pegawai pada periode tertentu. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung dalam periode tertentu, biasanya sekali atau dua kali setahun. Penilaian kinerja informal dapat dilakukan kapan saja ketika penasejahteraan merasa perlu (Simmamora, 2006: 337).

Secara tradisional *performance appraisal* ditujukan bagi kepentingan pembayaran kompensasi yang seyogyanya diterima oleh karyawan atau sebagai dasar menetapkan hukuman (*punishment*). Dalam praktiknya *performance appraisal* perlu diterapkan dengan menganut sistem keseimbangan, kesepakatan dan kejujuran atau keterbukaan. *Performance appraisal* yang didasarkan pada prinsip-prinsip keseimbangan dimaksudkan bahwa cara-cara pengukuran dan standar yang ditetapkan haruslah sesuai dengan kepentingan karyawan dan organisasi.

Tujuan dari *performance appraisal* adalah sebagai dasar dalam pemberian kompensasi, untuk keperluan *staffing decision* (penempatan), dan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Locher dan Teel dalam Assauri (2001) menyatakan pada organisasi kecil 80,2% penggunaan utama dari *performance appraisal* untuk

menetapkan kompensasi dan untuk peningkatan kinerja untuk organisasi kecil adalah sebesar 46,3%. Dikatakan juga bahwa proses atas penilaian kinerja merupakan salah satu kegiatan strategis untuk mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi yang pada akhirnya mampu mendukung pencapaian tujuan strategik organisasi.

2.2.4 Tenaga kerja Dalam Islam

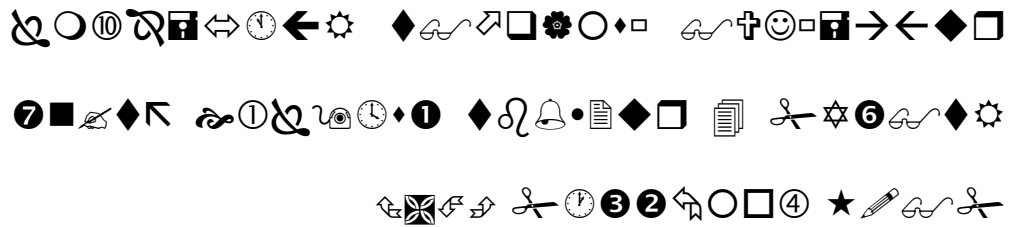
Dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari perusahaan sangat membutuhkan pegawai. Di satu sisi karyawan membantu perusahaan dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Namun demikian di sisi lain karyawan membutuhkan pelatihan yang lebih baik sehingga dapat menjadi karyawan yang berkualitas tinggi. Bila sudah berkualitas tinggi maka pada gilirannya akan membuat kinerja karyawan menjadi semakin baik. Pada gilirannya perusahaan akan mempertahankan karyawan tersebut sehingga mempunyai masa kerja yang cukup lama, bahkan sampai pensiun. Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan nasib karyawan. Hal ini tentu bertentangan dengan hadist Nabi Muhammad sebagai berikut:

- Hadist.

عَنْ ابْنِ مَسْعُودٍ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أَعْطُوا الْأَجِيرَ
جِرَّهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Dari Ibnu Umar bahwa Rasulullah bersabda, "*Berikanlah upah pekerja sebelum keringatnya kering.*" (HR. Ibnu Majah)

Ini dipertegas oleh firman Allah SWT dalam An-Nisa ayat 30 sebagai berikut:

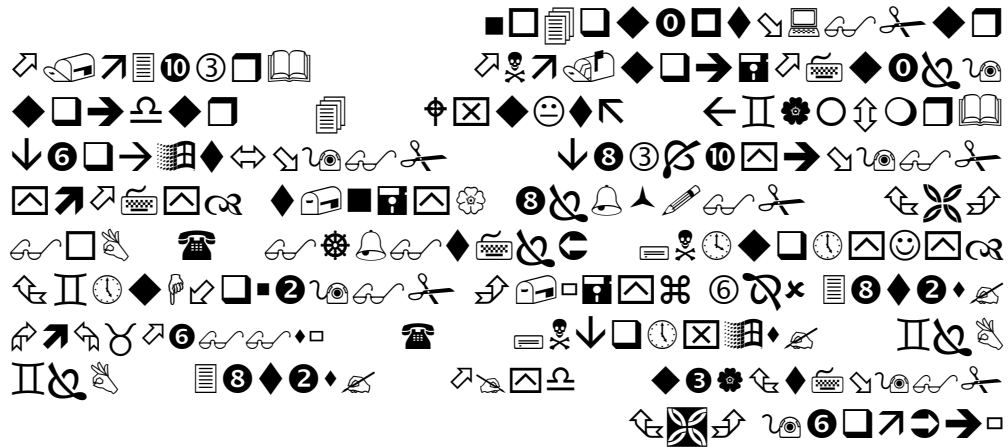


30. Dan Barangsiapa berbuat demikian dengan melanggar hak dan aniaya, Maka Kami kelak akan memasukkannya ke dalam neraka. yang demikian itu adalah mudah bagi Allah.

Karyawan membutuhkan pelatihan dalam meningkatkan kinerja mereka. Pelatihan lebih banyak diterapkan pada pekerjaan yang membutuhkan tenaga kasar dan berhubungan dengan pekerjaan otot. Seperti dikatakan oleh Syarif (2007: 46) "Pekerjaan-pekerjaan otot itu lebih banyak terkait dengan aktivitas tubuh daripada aktivitas otak. Pekerjaan otot itu sangat beragam jenisnya. Manusia mempraktekkan masing-masing ragam dan jenisnya. Seandainya pekerjaan otot tidak ada, maka kehidupan tidak akan dapat ditegakkan dan tidak mungkin manusia menjalani kehidupannya".

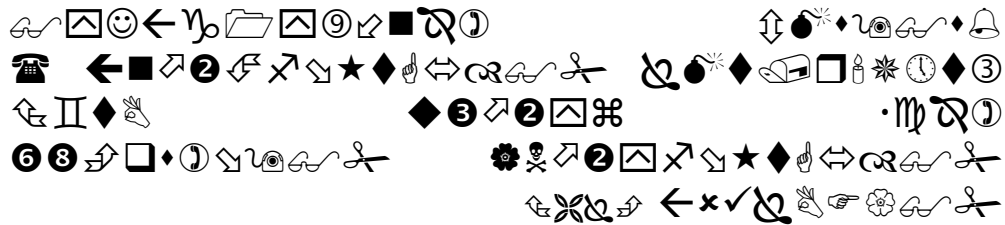
Agar dapat memberikan hasil yang baik maka pelatihan perlu diatur dalam manajemen yang baik. Di sini Al Mulk 2-3 menyaratkan terpenuhinya dua syarat sekaligus yaitu niat ikhlas dan cara yang harus sesuai hukum dan syariat Islam (Yusanto, 2003: 8). Niat ikhlas di sini dimaksudkan sebagai segala sesuatu yang dilakukan harus dengan tujuan beribadah kepada Allah SWT. Sedangkan cara

yang harus sesuai dengan hukum syariat adalah mengikuti ketentuan-ketentuan dalam aturan Islam dalam menjalin hubungan ketenagakerjaan.



2. Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun,
3. Yang telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. kamu sekali-kali tidak melihat pada ciptaan Tuhan yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka lihatlah berulang-ulang, Adakah kamu Lihat sesuatu yang tidak seimbang?

Pelatihan juga perlu dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian, kepatutan dan kelayakan dari pekerjaan. Dalam hal ini, karena hubungan tenaga kerja diharapkan lama, maka kesesuaian, kepatutan dan kelayakan dari pelatihan harus benar-benar diperhatikan. Islam mendorong umatnya untuk memilih pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Menurut Sinn (2006:) hal ini sesuai dengan firman Allah:



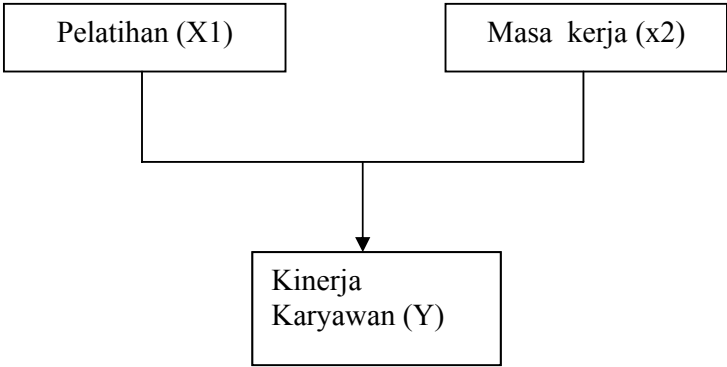
26. Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Agar dapat memperoleh pekerja yang sesuai dengan apa yang disampaikan di atas maka perlu dilakukan analisis dengan baik. Salah satu analisis yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan teknik analisis SWOT. Menurut Muhammad (2002: 83) " Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal organisasi yang selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi atau program kerja". Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor-faktor kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness) sementara analisis eksternal meliputi peluang (Opportunities) dan ancaman (Threat).

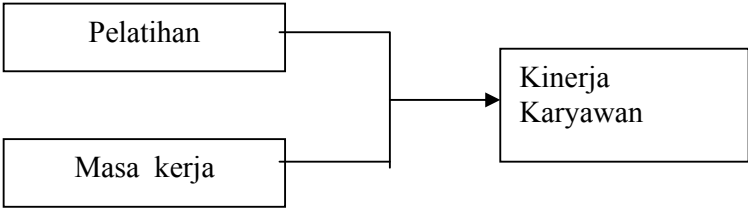
2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir sangat penting untuk menunjukkan bagaimana proses pemikiran mulai dari awal sampai dengan munculnya gagasan untuk mengangkat permasalahan ke dalam penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kerangka berpikir dapat dilukiskan sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka pikir

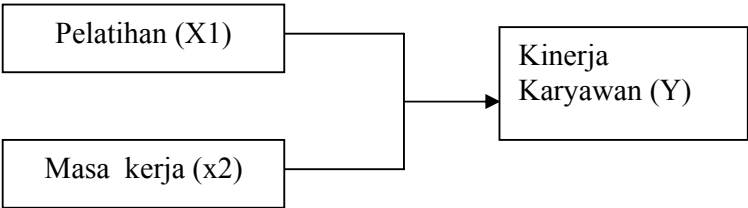


Gambar 2. Model Konsep



3.4. Hipotesis Penelitian .

Gambar 3. Model Hipotesis



Berdasarkan kerangka pikir di atas maka dapat disampaikan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga pelatihan dan masa kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Diduga Pelatihan dan masa kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3. Di duga Pelatihan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Karyawan PT.Tiki JNE Malang. Pemilihan sampel ini didasarkan pada beberapa alasan. Pertama, PT.Tiki JNE Malang merupakan sebuah Tempat yang terus melakukan pengembangan sehingga pelatihan terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. PT.Tiki JNE Malang mempunyai karyawan yang banyak sehingga memadai untuk dilakukan analisis. Ketiga, lokasi penelitian dekat sehingga lebih mudah dalam melakukan penelitian

3.2 Jenis penelitian

Menurut jenisnya penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*confirmatory*) dengan pendekatan survei. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, yakni dalam penelitian tersebut baik dalam pengumpulan data, analisis data sampai dengan interpretasi didasarkan pada hasil analisis data secara statistik / numerik (Sekaran,2006).

3.3 Obyek Penelitian

Obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di PT.Tiki JNE Malang. Karyawan yang dipilih meliputi seluruh lapisan, mulai dari lapisan bawah sampai dengan lapisan atas.

3.4 Data dan sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiono (2005: 14) Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian kuesioner yang diberikan. Data yang dikumpulkan untuk dijadikan bahan yang akan dianalisis adalah: Data mengenai pekerja masing-masing unit PT.Tiki JNE Malang. Data tersebut digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan Pelatihan, pemberian insentif, dan masa kerjanya terhadap kinerja pegawai

2. Data Sekunder

Merupakan suatu data yang diperoleh melalui laporan data (dokumen). Data sekunder ini merupakan data pendukung yang sangat diperlukan dalam penelitian ini, seperti :

1. latar belakang perusahaan
2. struktur organisasi perusahaan
3. jumlah pekerja masing-masing unit kerja;

3.5 Populasi dan Sampel

1. Populasi dan sampel

Menurut Sugiyono (2009:80), "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Dalam penelitian ini populasi yang dipakai adalah karyawan PT.Tiki JNE yang berjumlah 58 orang. Penelitian ini menggunakan pengambilan sampel sensus. Oleh karena itu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Tabel 3.1 Karakteristik Responden Menurut Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah	Prosentase
Cash Counter	31	53,45%
Kurir	16	27,59%
Operasional	11	18,97%
Total	58	100%

3.6 Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber Data

Pengumpulan data yang diperlukan pada penelitian ini menggunakan sumber primer dan sumber sekunder.

a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian kuesioner yang diberikan. Data yang dikumpulkan untuk dijadikan bahan yang akan dianalisis adalah: Data mengenai pegawai yang mengikuti pelatihan. Data tersebut digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan Pelatihan dan masa kerjanya terhadap kinerja pegawai

b. Data Sekunder

Merupakan suatu data yang diperoleh melalui laporan data (dokumen). Data sekunder ini merupakan data pendukung yang sangat diperlukan dalam penelitian ini. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dengan cara wawancara pada karyawan ataupun manajer yang terkait juga dengan menggunakan dokumentasi yang ada di PT.Tiki JNE Malang.

3.7 Definisi Operasionalisasi variabel

Definisi operasional variabel adalah sebuah definisi dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi operasional ini dimaksudkan untuk menjelaskan definisi dari masing-masing variabel terkait dengan penelitian sekarang. Pada penelitian ini ada tiga definisi operasional variabel yang akan dijelaskan di bawah ini.

Pendidikan (X1). Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori (Moekijat 1993). Item-item kuesioner diadaptasi dari Choo (2007) dimana terdapat 15 item pertanyaan yang diajukan, dengan menggunakan skala Likert 5 point mulai dari “*sangat setuju*” dengan skor 5, “*setuju*” dengan skor 4, “*netral*” dengan skor 3, “*tidak setuju*” dengan skor 2 dan “*sangat tidak setuju*” dengan skor 1.

Masa Kerja (X2). Masa kerja didefinisikan sebagai berapa lama pegawai bekerja di PT.Tiki JNE Malang (Robinson, 2003). Indikator yang digunakan

meliputi: lamanya masa kerja pegawai setelah SK Pegawai Tetap, Tingkat jabatan yang dipegang, dan kewenangan yang diperoleh. Item-item kuesioner diadaptasi dari Porter, Lyman W. (1962), dimana terdapat 3 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur masa kerja pegawai, dengan menggunakan skala likert 5 point mulai dari “*sangat setuju*” dengan skor 5, “*setuju*” dengan skor 4, “*netral*” dengan skor 3, “*tidak setuju*” dengan skor 2 dan “*sangat tidak setuju*” dengan skor 1. Untuk lama bekerja maka digunakan skor 1= satu tahun, 2=dua tahun, 3= tiga tahun, 4= empat tahun, 5= lima tahun atau lebih

Kinerja pegawai (Y1). Kinerja pegawai di PT.Tiki JNE Malang dapat diartikan sebagai hasil yang dapat dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang (Pass, 2000). Dimensi kinerja pegawai ini diukur dengan menggunakan lima indikator sebagai berikut: pencapaian target kerja, peningkatan hasil kerja, kualitas layanan, kuantitas pekerjaan, dan kreativitas pegawai. Penilaian kinerja pegawai diadaptasi dari Jansen (2001), dimana terdapat 5 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan skala likert 5 point mulai dari “*sangat setuju*” dengan skor 5, “*setuju*” dengan skor 4, “*netral*” dengan skor 3, “*tidak setuju*” dengan skor 2 dan “*sangat tidak setuju*” dengan skor 1.

Selanjutnya identifikasi operasional variabel dan indikator pengukuran dapat di lihat pada Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.2 Indikator Penelitian

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR
Pelatihan	Pelatihan (X1)	1. Kesiapan pelatih 2. Efektivitas pelatihan 3. Dukungan pelatih 4. Informasi pelatihan 5. Perolehan pengetahuan
Masa Kerja	Masa Kerja (X3)	1. Lamanya masa kerja setelah SK Pegawai Tetap 2. Tingkat jabatan yang dipegang 3. Kewenangan yang diperoleh
Kinerja pegawai	Kinerja pegawai (Y)	1. Pencapaian target kerja yang telah ditetapkan 2. Peningkatan hasil kerja 3. Kualitas pekerjaan (layanan) 4. Kuantitas pekerjaan 5. Kreativitas pegawai dalam bekerja

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuesioner, pengumpulan data dengan menggunakan daftar pernyataan yang digunakan untuk mengetahui persepsi responden tentang pengaruh pelatihan dan masa kerja terhadap kinerja pegawai.

- b. Wawancara, pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab kepada pegawai dengan menekankan bagaimana perasaan mereka setelah dilakukan pelatihan dan lama kerja mereka dalam hubungannya dengan kinerja pegawai.
- c. Teknik dokumentasi dari pengumpulan dokumen pada perusahaan yang berkaitan dan diperlukan dalam penelitian ini.

3.9 Uji Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang didalamnya terdapat sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh tanggapan dan informasi dari responden.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Agar instrumen yang dipakai dalam penelitian ini dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan, maka instrumen tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitasnya.

a. Uji Validitas Instrumen,

Teknik pengujian validitas menggunakan teknik Korelasi *Product Moment* dari *Pearson* dengan tingkat signifikansi 5% untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor *item* pernyataan terhadap skor total. Apabila nilai total *Pearson correlation* $> 0,3$, atau probabilitas $< 0,05$ maka *item* tersebut *valid* (Arikunto, 2002).

b. Uji Reliabilitas Instrumen,

Teknik pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* dengan taraf nyata 5%. Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis atau jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar daripada 0,6, maka *item* tersebut dinyatakan *reliable*. Koefisien *alpha* kurang dari 0,6 menunjukkan reliabilitas yang buruk, angka sekitar 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima dan angka di atas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang baik (Sekaran, 2003).

2. Uji Asumsi Klasik

Syarat agar dapat menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Liniear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*). Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain:

a. Uji Normalitas;

Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Kurva yang menggambarkan distribusi normal adalah kurva normal yang berbentuk simetris. Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian *Normal P-P Plot*

regression terhadap model yang diuji (Arikunto, 2003). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi ini tidak memenuhi kaidah asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas;

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala *multicollinearity* dilihat dari *Value Inflation Factors (VIF)* variabel bebas terhadap variabel terikat (Arikunto 2003). Apabila nilai VIF tidak melebihi 5, maka mengindikasikan bahwa dalam model tidak terdapat *multicollinearity*. Jika *non multicollinearity* tidak terpenuhi atau terjadi *multicollinearity* yang tinggi akan menyebabkan:

1. *Standard error* koefisien parameter yang dihasilkan akan meningkat bila terjadi peningkatan *collinearity* diantara variabel bebas.
2. Adanya kondisi pada poin satu akan menyebabkan *confidence interval* dari parameter yang diduga semakin melebar.
3. *Confidence interval* yang semakin melebar menyebabkan probabilitas menerima hipotesis yang salah semakin besar.
4. *Standard error* sangat sensitif terhadap perubahan data meskipun sangat kecil.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi bila varian Y berubah, karena variabel X berubah. Sehingga timbul perbedaan, karena adanya gangguan (e_i) yang timbul dalam fungsi regresi mempunyai varian yang berbeda. Heteroskedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Hasil penaksiran akan menjadi kurang dari semestinya. Heteroskedastisitas bertentangan dengan salah satu asumsi dasar regresi linier, yaitu bahwa variasi residual sama untuk semua pengamatan atau disebut homoskedastisitas (Gujarati, 2003). Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan uji *Rank Correlation Spearman*, yaitu dengan mengkorelasikan antara variabel bebas dengan *absolut residual*. Bila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%), maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Gujarati, 2003).

3.10 Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Tujuan analisis deskriptif adalah untuk menjelaskan / mendeskripsikan karakteristik responden maupun variabel yang diteliti. Bentuknya tergantung dari jenis data. Untuk data kategorik, hanya dapat menjelaskan angka/nilai jumlah dan persentase masing-masing kelompok. Sedangkan data numerik digunakan nilai mean (rata-rata), median, standar deviasi, dan sebagainya (Sekaran, 2003).

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun secara simultan, serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis regresi. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda (Gujarati, 2003), yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

dimana:

Y = Kinerja pegawai

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi dari Pelatihan

β_2 = Koefisien regresi dari masa kerja

X_1 = Pelatihan

X_2 = Masa kerja

e = Kesalahan Pengganggu

3.11 Pengujian Hipotesis

1. Uji F

Uji Hipotesis Pertama atau analisis secara simultan menggunakan alat uji koefisien korelasi berganda (R) dan koefisien determinasi berganda (R^2). Koefisien tersebut digunakan untuk kesesuaian model antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan dengan melihat apakah nilai

koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak dengan menggunakan uji F antara F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha = 0,05$). Rumus F_{hitung} adalah sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2)(n - k)}$$

Keterangan:

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah responden

F = uji model fit

Apabila nilai signifikansi F lebih kecil dari 5% atau $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dinyatakan signifikan yang berarti secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Dan sebaliknya, bila signifikansi F lebih besar dari 5% atau $F_{hitung} < F_{tabel}$, berarti secara bersama-sama variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

2. Uji t

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat, alat uji yang digunakan adalah koefisien korelasi parsial (r) atau koefisien regresi berganda (β). Koefisien tersebut merupakan alat uji untuk mengetahui dan mengukur variabel-variabel bebas (X) yang mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Pengujian ini menggunakan uji t dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau

tidak antara t_{hitung} dan t_{tabel} pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha = 0,05$). Rumus t_{hitung} adalah sebagai berikut:

$$t(Bi) = \frac{bi}{SE(bi)}$$

Keterangan:

β_i = koefisien regresi

$SE(\beta_i)$ = standar *error* koefisien regresi

Apabila nilai signifikansi t lebih kecil dari 5% atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dinyatakan signifikan yang berarti secara parsial variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Dan sebaliknya bila signifikansi t lebih besar dari 5% atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka secara parsial variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT.Tiki JNE merupakan perusahaan dalam bidang kurir ekspres dan logistik yang bermakas di Jakarta, Indonesia. Nama resmi adalah *Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (Tiki JNE)* tetapi namanya sudah terkenal dengan nama JNE. Nama itu berasal dari Bahasa Sanskerta yang berarti "*Jalur Nugraha Ekakurir*". Perusahaan ini salah satu perusahaan kurir yang terbesar di Indonesia. Secara ringkas PT.Tiki JNE di Indonesia dapat disajikan di bawah ini

<u>Jenis</u>	<u>Publik</u>
<u>Industri</u>	<u>Ekspres Logistik</u>
Didirikan	<u>1990</u>
Kantor pusat	<u>Jakarta, Indonesia</u>
Daerah layanan	<u>Indonesia</u>
Tokoh penting	Soeprapto Suparno (Pendiri dan Direktur Utama), Johari Zein (<u>Direktur Pelaksana</u>)
<u>Jasa</u>	Pengiriman, Logistik
<u>Karyawan</u>	1.763 (2010)
<u>Situs web</u>	<u>www.jne.co.id</u>

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Pada tanggal 26 November 1990, H Soeprapto Suparno mendirikan perusahaan PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir. Perusahaan ini mulai sebagai divisinya PT Citra Van Titipan Kilat (TiKi) yang bergerak dalam bidang internasional.

Dengan delapan orang dan kapital 100 miliar rupiah JNE memulai kegiatan usahanya yang terpusat pada penanganan kegiatan kepabeanan, impor kiriman barang, dokumen serta pengantaranya dari luar negeri ke Indonesia.

Pada tahun 1991, PT.Tiki JNE memperluas jaringan internasional dengan bergabung sebagai anggota asosiasi perusahaan-perusahaan kurir beberapa negara Asia (ACCA) yang bermakas di Hong Kong yang kemudian memberi kesempatan kepada JNE untuk mengembangkan wilayah antaran sampai ke seluruh dunia.

Karena persaingannya di pasar domestik,PT.Tiki JNE juga memusatkan memperluas jaringan domestik. Dengan jaringan domestiknya TiKi dan namanya, JNE mendapat keuntungan persaingan dalam pasar domestik. PT.Tiki JNE juga memperluas pelayanannya dengan logistik dan distribusi.

Selama setahun-tahun TiKi dan JNE berkembang dan menjadi dua perusahaan yang punya arah diri sendiri. Karena ini dua-duanya perusahaan menjadi saingan. Akhirnya PT.Tiki JNE menjadi perusahaan diri sendiri dengan manajemen diri sendiri. PT.Tiki JNE menlancar logo sendiri dan membedakan dari TiKi.

PT.Tiki JNE juga membeli gedung-gedung pada tahun 2002 dan mendirikan JNE Operations Sorting Center. Kemudian gedungnya untuk pusat kantor PT.Tiki JNE juga dibelikan dan didirikan pada tahun 2004. Dua-duanya berada di Jakarta.

4.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT.Tiki JNE yang ada di kota Malang. Populasi yang diambil adalah para pegawai PT.Tiki JNE yang ada di kotamadya Malang. Jumlah sampel yang dijadikan responden berjumlah 58 orang. Jumlah responden tersebut tersebar secara merata seluruh cabang yang ada di kota Malang. Pengambilan responden dilakukan dengan menentukan salah satu cabang sebagai tempat untuk menyebar kuesioner.

Data yang diperoleh kemudian diolah lebih lanjut. Pertama kali dilakukan analisis terhadap demografis masing-masing responden. Dari rekapitulasi yang dilakukan maka dapat disajikan data demografis responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, pekerjaan dan status. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan di bawah ini.

Tabel 4.1 Bentuk Pelatihan yang telah di adakan PT.Tiki JNE

Pelatihan dari Pusat Jakarta	
Materi Pelatihan	Peserta Pelatihan
- Administratif, Undelivery, Trouble Shipment, POD & Status.	- Perwakilan Staff cabang.
- Operasional, Inbound, Outbound, Repacking, Rider.	- Perwakilan Koordinator Operasional Cabang.
Pelatihan dari cabang Malang	
Materi Pelatihan	Peserta Pelatihan

- Administratif	- Cash Counter
- Operasional, Inbound, Outbound, Repacking, Rider.	- Kurir

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh rekapitulasi responden berdasarkan jenis kelamin. Berikut ini adalah data responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Perempuan	28	48,28%
Laki-laki	30	51,72%
Total	58	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, dengan jumlah 30 orang atau 51,72persen. Sedangkan 28 orang sisanya atau 48,22 persen adalah perempuan. Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa responden laki-laki adalah lebih banyak dari responden perempuan.

Hasil ini mengandung makna bahwa mayoritas pegawai PT.Tiki JNE Malang adalah laki-laki. Sementara itu walaupun perempuan lebih rendah daripada laki-laki tetapi tidak terlalu banyak perbedaan, yaitu hanya 2 orang lebih sedikit dibandingkan dengan laki-laki.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh rekapitulasi responden berdasarkan jenis umur. Berikut ini adalah data responden berdasarkan umur responden.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Umur

Umur	Jumlah	Prosentase
16-25	28	48,28%
26-35	25	43,10%
36-45	3	5,17%
> 45	2	3,45%
Total	58	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berusia antara 16-35 tahun, dengan jumlah 28 orang atau 48,28 persen. Jumlah terbesar kedua adalah berusia 26-35 tahun, dengan jumlah 25 orang atau 43,10 persen. Urutan ketiga adalah usia 36-45 tahun, dengan jumlah 3 orang atau 5,17 persen. Pada urutan keempat adalah responden usia 36-50 tahun, dengan jumlah 5 orang atau 7,60 persen. Jumlah terkecil adalah usia di atas 45 orang sebanyak 2 orang atau 3,45 persen. Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa responden lebih banyak berusia 16-35 tahun, diikuti oleh usia 26-35 tahun dan 16-20 tahun.

Hasil ini mengandung makna bahwa mayoritas pegawai yang bekerja di PT.Tiki JNE Malang berusia antara 16 sampai dengan 25 tahun. Kondisi ini dapat dipahami karena dalam usia 16-25 tahun (jumlah terbesar) merupakan masa di mana merupakan masa orang mulai bekerja secara produktif. Selain itu, dalam umurnya yang masih relatif baru di kota Malang, rekrutmen baru banyak dilakukan sehingga banyak sekali pegawai yang usia muda masuk menjadi pegawai PT.Tiki JNE Malang. Kemudian orang-orang dengan usia 26-35 tahun adalah orang-orang yang rata-rata sudah relatif lama bekerja di PT.Tiki JNE Malang. Para pegawai ini dibutuhkan untuk mengimbangi dan memberikan

bimbingan pada pegawai yang masih muda dan baru bekerja sehingga mereka mampu bekerja dengan baik. Selanjutnya pegawai dengan usia 36 -45 tahun atau di atas 45 tahun relatif sedikit. Kondisi ini karena pada masa pengembangan dan jumlah cabang yang tidak terlalu banyak, maka pegawai senior masih mempunyai jumlah terbatas.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh rekapitulasi responden berdasarkan pendidikan terakhir. Berikut ini adalah data responden berdasarkan pendidikan terakhir.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah	Prosentase
SMP	3	5,17
SMA	37	65,79
S1	18	31,03
Total	58	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah lulusan SMA, dengan jumlah 37 orang atau 65,79 persen. Sedangkan jumlah terbesar kedua adalah lulusan Sarjana S1 dengan jumlah 18 orang atau 31,03 persen. Sedangkan 3 orang sisanya atau 5,17 persen adalah lulusan SMP. Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa responden dengan latar belakang pendidikan SMA lebih banyak dibandingkan dengan responden dengan latar belakang pendidikan S1.

Hasil ini mengandung makna bahwa mayoritas orang-orang yang bekerja di PT.Tiki JNE Malang mempunyai lulusan SMA. Artinya bahwa untuk saat ini

PT.Tiki JNE Malang masih banyak membutuhkan karyawan dengan pendidikan SMA karena saat ini tenaga yang dibutuhkan adalah banyak di bagian kurir ataupun cash counter. Sedangkan pegawai dengan lulusan Sarjana S1 berkecimpung di bidang administratif yang memang membutuhkan tingkat pendidikan lebih tinggi. Sementara itu jumlah lulusan SMP dibutuhkan untuk mengerjakan tugas bersih-bersih kantor atau *office boy*.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh rekapitulasi responden berdasarkan jenis pekerjaan. Berikut ini adalah data responden berdasarkan pekerjaan responden.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Menurut Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah	Prosentase
Cash Counter	31	53,45%
Kurir	16	27,59%
Operasional	11	18,97%
Total	58	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah Cash counter dengan jumlah 31 orang atau 53,46 persen. Urutan kedua adalah kurir, dengan jumlah 16 orang atau 27,59 persen. Terakhir adalah bagian operasional dengan jumlah 11 orang atau 18,97 persen.

Hasil ini mengandung makna bahwa mayoritas pegawai menjadi pegawai di PT.Tiki JNE Malang adalah sebagai Cash counter. Ini dapat dipahami karena Cash Counter adalah bagian yang membutuhkan jumlah pegawai terbesar. Kurir adalah bidang yang juga membutuhkan jumlah pegawai banyak. Karena JNE

Malang bergerak di bidang jasa pengiriman, maka jumlah kurir yang cukup besar sangat dibutuhkan. Terakhir, jumlah terkecil adalah bagian operasional. Bagian ini dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan operasional dalam mendukung bagian cash counter dan kurir.

4.2.5 Karakteristik Responden Status Perkawinan

Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh rekapitulasi responden berdasarkan status perkawinan. Berikut ini adalah data responden berdasarkan status perkawinan.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan

Status perkawinan	Jumlah	Prosentase
Belum kawin	32	55,17
Kawin	26	44,83
Total	65	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden masih belum kawin, dengan jumlah 32 orang atau 55,17%. Sedangkan 26 orang sisanya atau 44,83 persen sudah menikah. Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa responden yang belum menikah mempunyai jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan responden yang sudah menikah.

Hasil ini mengandung makna bahwa mayoritas responden yang mjd pegawai di PT.Tiki JNE Malang adalah mereka yang mempunyai status belum menikah. Ini dapat dipahami karena para pegawai di PT.Tiki JNE Malang masih relatif baru. Banyaknya pegawai yang relatif baru ini didasarkan pada keadaan bahwa PT.Tiki JNE Malang masih belum lama berdiri di kota Malang.

4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh rekapitulasi responden berdasarkan jenis masa kerja. Berikut ini adalah data responden berdasarkan Masa kerja responden

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Prosentase
0 – 1	21	36.21%
> 1 - 2	12	20.69%
> 2 – 3	11	18.97%
>3 – 4	4	6.90%
> 4	10	17.24%
Total	58	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai masa kerja 0-1 tahun 21 orang atau 36,21 persen. Jumlah terbesar kedua adalah mempunyai masa kejadian >1 – 2 tahun dengan jumlah dengan jumlah 12 orang atau 20,69 persen. Urutan ketiga adalah masa kerja >2 – 3 tahun dengan jumlah 11 orang atau 18,97 persen. Pada urutan keempat adalah responden dengan masa kerja > 4 tahun dengan jumlah 10 orang atau 17,24 persen. Terakhir, jumlah terkecil adalah pegawai dengan masa kerja >3 – 4 tahun sebanyak 4 orang atau 6,90 persen. Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa responden lebih banyak mempunyai masa kerja 0-1 tahun, diikuti oleh masa kerja >1 – 2 tahun.

Hasil ini mengandung makna bahwa mayoritas pegawai yang bekerja di PT.Tiki JNE Malang masih relatif baru. Kondisi ini menunjukkan bahwa PT.Tiki JNE masih mempunyai pegawai baru yang masih segar. Namun demikian perlu juga perhatian dengan masa kerja yang relatif sedikit maka rata-rata pegawai masih

belum mempunyai kemampuan yang unggul. Oleh karena itu pelatihan merupakan hal yang sangat dibutuhkan di PT.Tiki JNE

4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan pengujian lebih jauh maka sebuah instrumen penelitian perlu diuji dulu validitas dan reliabilitasnya. Sebuah instrumen dalam penelitian dikatakan valid bila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan mengungkap data dari variabel-variabel yang diteliti secara tetap. Sedangkan hasil uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang dipakai dapat digunakan berkali-kali pada waktu berbeda dengan hasil yang konsisten. Pada penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan software SPSS Versi 18 yang secara rinci dapat dilihat dalam lampiran. Ringkasan hasil analisis validitas dan reliabilitas dapat disajikan di bawah ini.

Tabel 4.8. Rekapitulasi Uji Validitas Kuesioner Variable Pelatihan Dan Masa kerja

Variabel	Item	Koefisien Pearson Product Moment	Keterangan
<i>Pelatihan</i>	X1.1	0,667**	Valid
	X1.2	0,781**	Valid
	X1.3	0,704**	Valid
	X1.4	0,761**	Valid
	X1.5	0,780**	Valid
<i>Masa kerja</i>	X2.1	0,697**	Valid
	X2.2	0,912**	Valid
	X2.3	0,882**	Valid
<i>Kinerja pegawai</i>	Y1	0,672**	Valid
	Y2	0,809**	Valid
	Y3	0,768**	Valid
	Y4	0,628**	Valid
	Y5	0,610**	Valid

Catatan: ** menunjukkan tingkat signifikansi pada level 0,01 atau lebih tinggi

Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan	0,784	Reliable
Masa kerja	0,782	Reliable
Kinerja karyawan	0.731	Reliable

Dari hasil rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas dalam tabel di atas maka dapat diuraikan secara jelas di bawah ini.

4.3.1 Pelatihan

Dari tabel yang disajikan di atas dapat diketahui bahwa korelasi item total untuk 3 item Pelatihan berkisar antara 0,661 sampai dengan 0,780. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item adalah valid. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh adalah 0,784. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur Pelatihan adalah reliable karena mempunyai koefisien Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai cutoff 0,60 (Nunally, 1978)

4.3.2 Masa kerja

Dari tabel yang disajikan di atas dapat diketahui bahwa korelasi item total untuk 3 item Masa kerja berkisar antara 0,697 sampai dengan 0,912. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item adalah valid. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh adalah 0,782. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur Pelatihan adalah reliable karena mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai cutoff 0,60 (Nunally, 1978)

4.3.3 Kinerja pegawai

Dari tabel yang disajikan di atas dapat diketahui bahwa korelasi item total untuk 5 item Kinerja pegawai berkisar antara 0,610 sampai dengan 0,809. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item adalah valid. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh adalah 0,731. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur Pelatihan adalah reliable karena mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai cutoff 0,60 (Nunally, 1978)

4.4 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk menginterpretasikan distribusi frekuensi jawaban responden dalam penelitian. Adapun rekapitulasi distribusi frekuensi masing-masing item dapat dilihat di bawah ini.

4.4.1 Pelatihan (X1)

Variabel Pelatihan merupakan variabel independen. Variabel ini diukur dengan menggunakan item skala Likert lima poin. Pelatihan diukur dengan menggunakan tiga item. Distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran dapat dijelaskan di bawah ini.

**Tabel 4. 10 Distribusi frekuensi jawaban responden untuk Pelatihan
(X1)**

Indikator	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0,00	4	6,90	1	18,97	28	48,28	15	25,85	3,83
X1.2	0	0,00	5	8,62	15	25,86	32	55,17	6	10,34	3,47
X1.3	0	0,00	2	3,45	24	41,38	22	37,93	10	17,24	3,69
X1.4	0	0,00	7	12,07	15	25,86	30	51,72	6	10,34	3,60
X1.5	0	0,00	1	1,72	12	20,69	33	56,90	12	20,69	3,97
Skor Rata-Rata Total											3,77

Tabel 4.10 di atas menunjukkan hasil rekapitulasi distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran dari Pelatihan (X1). Keterangan selengkapnya tentang masing-masing item pengukuran dapat disampaikan di bawah ini.

Dari jawaban responden yang diperoleh dari kuesioner, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan rata-rata skor untuk variabel Pelatihan (X1) adalah 3,77. Skor ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyadari bahwa JNE Malang memberikan muatan Pelatihan yang tinggi.

4.4.2 Masa Kerja (X2)

Variabel Masa kerja merupakan variabel independen. Variabel ini diukur dengan menggunakan item skala Likert lima poin. Pelatihan diukur dengan menggunakan lima item kuesioner. Distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran dapat dijelaskan di bawah ini.

**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Untuk Masa
Kerja (X2)**

Indikator	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	2	3,45	20	34,48	17	29,31	17	29,31	2	3,45	3,77
X2.2	10	17,24	19	32,76	13	22,41	14	24,14	2	3,45	2,95

X2.3	5	8,62	24	42,38	14	24,14	12	20,69	3	5,17	2,64
Skor Rata-Rata Total											2,77

Tabel 4.11 di atas menunjukkan hasil rekapitulasi distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran dari Masa Kerja (X2). Keterangan selengkapnya tentang masing-masing item pengukuran dapat disampaikan di bawah ini.

Dari jawaban responden yang diperoleh dari kuesioner, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan rata-rata skor untuk variabel Masa Kerja (X2) adalah 2,77. Skor ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyadari bahwa masa kerja sementara ini dianggap tidak terlalu berpengaruh terhadap pekerjaan mereka. Ini dapat disadari karena sebagian besar dari pegawai yang bekerja di PT.Tiki JNE Malang mempunyai masa kerja kurang dari 3 tahun.

4.4.3 Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Kinerja Pegawai (Y) merupakan variabel dependen. Variabel ini diukur dengan menggunakan item skala Likert lima poin. Variabel Kinerja Pegawai diukur dengan menggunakan lima item kuesioner. Distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran dapat dijelaskan di bawah ini.

**Tabel 4. 12 Distribusi frekuensi jawaban responden untuk
Kinerja Pegawai (Y)**

Indikator	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0,00	3	5,17	6	10,34	31	53,45	18	31,03	4,10
Y2	0	0,00	2	3,45	21	36,21	26	44,83	9	15,52	3,72
Y3	0	0,00	1	1,72	11	18,97	36	62,07	10	17,24	3,95
Y4	0	0,00	0	0,00	20	34,48	25	43,10	13	22,41	3,88
Y5	0	0,00	1	1,72	8	13,79	34	58,62	15	25,86	4,09
Skor Rata-Rata Total											3,95

Tabel 4.12 di atas menunjukkan hasil rekapitulasi distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran dari Masa Kerja (X_2). Keterangan selengkapnya tentang masing-masing item pengukuran dapat disampaikan di bawah ini.

Dari jawaban responden yang diperoleh dari kuesioner, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan rata-rata skor untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah 3,95. Skor ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menunjukkan Kinerja Pegawai yang cukup tinggi. Kinerja Pegawai responden yang cukup tinggi didasarkan pada keadaan bahwa saat ini pegawai di JNE Malang Relatif baru dan masih muda. Dalam kondisi seperti ini mereka berada dalam kinerja puncak dan gairah kerja yang tinggi.

4.5 Pengujian Asumsi Klasik

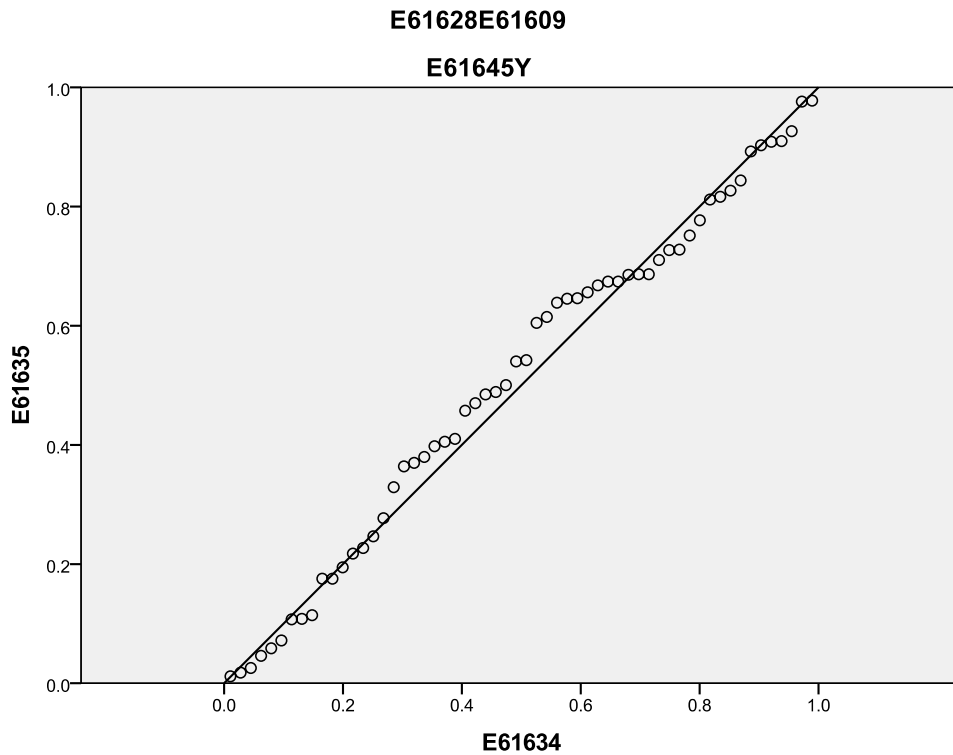
Pengujian asumsi klasik dilakukan sebagai syarat dilakukannya analisis regresi berganda. Sebelum masuk analisis regresi berganda maka asumsi klasik harus terpenuhi terlebih dahulu. Oleh karena itu sebelum masuk pada analisis regresi berganda penting terlebih dahulu memastikan bahwa asumsi klasik sudah terpenuhi. Uji asumsi klasik yang harus dipenuhi adalah data terdistribusi secara normal, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan tidak ada autokorelasi. Oleh karena itu pada bagian berikut akan dilakukan uji asumsi klasik.

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan gambar grafik. Sebuah data dikatakan normal jika titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan

menyebar mengikuti garis diagonal. Berikut ini adalah hasil uji normalitas terhadap data.

Gambar 4.1 Grafik Uji Normalitas



Grafik normal probability plot yang terlihat pada figure 4.1 di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian sebaran tersebut dikatakan mempunyai distribusi normal sehingga model tersebut layak digunakan untuk memprediksi pengaruh antara Pelatihan (X1) dan Masa Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

4.5.2 Uji Multikolinearitas

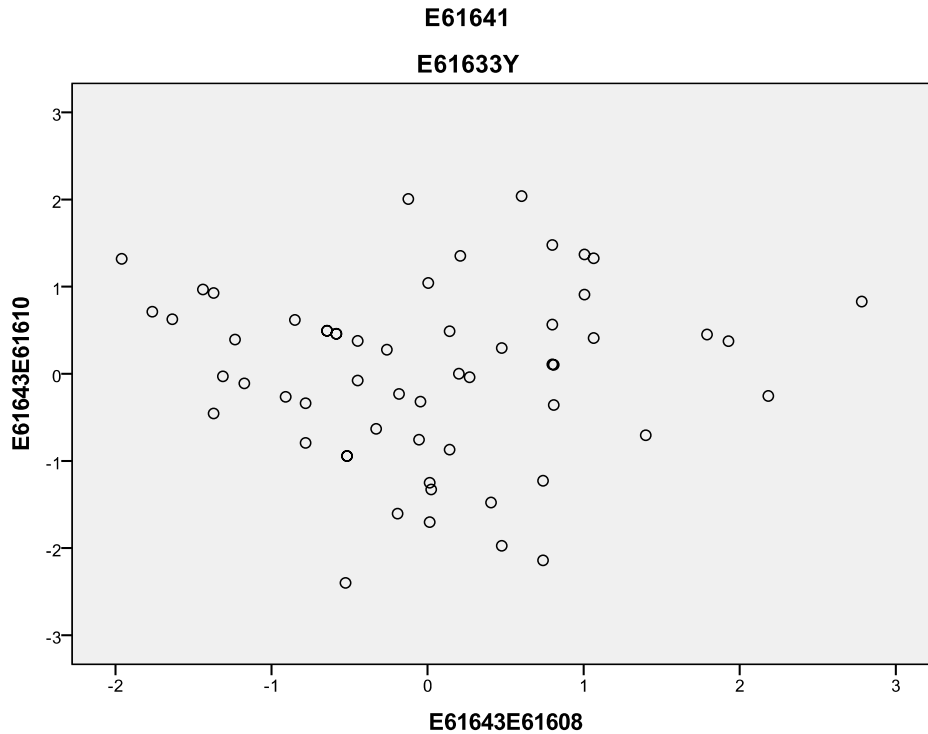
Multikolinearitas merupakan suatu keadaan di mana satu atau lebih variabel bebas mempunyai korelasi sempurna dan mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat pada varian variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila VIF mendekati 1 maka dapat mengindikasikan bahwa tidak ada multikolinearitas.

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai VIF untuk X1 dan X2 adalah sama yaitu 1,055. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai VIF X1 dan X2 mendekati satu sehingga tidak ada multikolinearitas. Artinya tidak ada multikolinearitas pada variabel bebas. Dengan demikian asumsi multikolinearitas dipenuhi dan variabel-variabel independen dapat dianalisis lebih lanjut.

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas adalah suatu keadaan di mana terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka homoskedastisitas. Tetapi jika terjadi varian berbeda disebut dengan heteroskedastisitas. Suatu data tidak mempunyai heteroskedastisitas jika titik-titik pada grafik heteroskedastisitas menunjukkan pola menyebar di atas dan di bawah 0. Hasil analisis data dengan menggunakan SPSS 18 menunjukkan hasil di bawah ini.

Gambar 4.2. Grafik Uji Heteroskedastisitas



Dari gambar grafik di atas dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah nol serta tidak membentuk pola tertentu. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa data yang diperoleh tidak menunjukkan tanda heteroskedastisitas sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

4.5.4 Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah sebuah keadaan di mana pada sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (periode sebelumnya). Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi pada sebuah data maka dapat diketahui dengan melakukan uji

Autokorelasi dengan melihat nilai Durbin Watson. Nilai Durbin Watson yang berada antara -2 sampai dengan +2 menunjukkan tidak ada autokorelasi.

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai Durbin Watson adalah 1,328. Hasil ini berada di antara -2 sampai dengan +2. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data yang diperoleh tidak menunjukkan adanya autokorelasi sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.

4.6 Analisis Regresi Berganda

Pengujian sebuah data dengan analisis regresi berganda mensyaratkan instrumen penelitian mempunyai validitas dan reliabilitas yang tinggi. Selain itu hasil data yang dikumpulkan harus memenuhi asumsi klasik regresi berganda. Dari hasil pengujian yang disampaikan di atas maka dapat diketahui bahwa instrumen penelitian yang dilakukan mempunyai validitas dan reliabilitas tinggi. Data yang dikumpulkan juga menunjukkan sudah memenuhi asumsi klasik. Oleh karena itu pada tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Pengujian ini dibagi ke tiga dua tahap. Tahap pertama adalah melakukan uji F. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel Pelatihan (X1) dan Masa kerja (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hipotesis diterima jika hasil F yang diperoleh adalah signifikan. Jika memang signifikan maka dilakukan pengujian tahap kedua, yaitu uji T atau uji parsial, untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian yang terakhir adalah untuk mengetahui

apakah Variabel Pelt (X1) berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis regresi dengan menggunakan SPSS Versi 18 maka hasilnya dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Berganda Pengaruh Variabel Pelatihan (X1) Dan Masa Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Variabel	B	β	t	Sig t	Keterangan
Konstanta	12,183		5,095	0,000	
Pelatihan (X1)	0,251	0,289	2,414	0,019	Signifikan
Masa Kerja (X2)	0,339	0,352	2,945	0,005	Signifikan
R	0,504				
R ²	0,254				
Adjusted R ²	0,227				
Fhitung	9,373				
Sig F	0,000				

Dari data yang disampaikan oleh tabel di atas maka dapat disajikan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y=0,289 X_1 + 0,352X_2$$

Persamaan ini menyatakan bahwa *Pelatihan (X1)* akan berpengaruh terhadap kenaikan kinerja pegawai sebesar 0.289 satuan. Sementara itu Masa kerja *Pelatihan (X2)* akan berpengaruh terhadap kenaikan kinerja pegawai sebesar 0.352 satuan.

5.6.1 Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa : Diduga variabel pelatihan dan masa kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis yang dilakukan diperoleh Fhitung dengan nilai sebesar 9,379 (signifikansi F=0,000). Jadi dapat diketahui bahwa signifikan F < 5% (0,000 < 0,05). Artinya bahwa

model yang digunakan sesuai dengan data yang diperoleh di mana secara bersama-sama variabel Masa kerja (X1) dan Pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 diterima.

Nilai Adjusted R menunjukkan 0,227 atau 22,7%. Artinya bahwa variabel Pelatihan (X1) dan masa kerja (X2) berpengaruh 22,7 persen terhadap Kinerja Karyawan (Y), sedangkan sisanya 77,3% dipengaruhi variabel-variabel lain di luar 2 variabel bebas yang diteliti. Jumlah pengaruh yang ditunjukkan kedua variabel tersebut memang terlihat lebih kecil dibandingkan dengan variabel-variabel lain yang tidak diteliti. Kondisi ini dapat dipahami karena dari pada penelitian ini hanya diambil 2 variabel dari begitu banyak variabel-variabel yang diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

5.6.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa : Diduga variabel Pelatihan dan Masa Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis pertama menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1) mempunyai nilai β sebesar 0,289 dengan tingkat signifikansi $p = 0,01 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 2 menyatakan bahwa : Diduga variabel Masa kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis kedua menunjukkan bahwa variabel Masa kerja (X2) mempunyai nilai β sebesar 0,352 dengan tingkat

signifikansi $p = 0,00 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Masa kejadian secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

5.6.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa : Diduga variabel pelatihan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1) mempunyai nilai β sebesar 0,289 dengan tingkat signifikansi $p = 0,01 > 0,05$. Selanjutnya hasil analisis kedua menunjukkan bahwa variabel Masa kerja (X2) mempunyai nilai β sebesar 0,352 dengan tingkat signifikansi $p = 0,00 > 0,05$. Didasarkan pada hasil uji statistik tersebut terbukti bahwa Masa kerja (X2) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dibandingkan dengan Pelatihan (X1). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 ditolak.

6.7 Pembahasan

Karyawan pada PT.Tiki JNE Malang menghasilkan informasi yang menarik. Berdasarkan jenis kelamin, karyawan di PT.Tiki JNE Malang banyak didominasi oleh laki-laki (30 laki-laki dibandingkan 28 perempuan). Namun demikian jumlah tersebut tidak terlalu menyolok di mana perbedaan yang dihasilkan tidak terlalu besar. Hal serupa juga terjadi pada jumlah karyawan yang menikah dengan belum menikah. Hanya ada perbedaan kecil dari pegawai yang menikah dengan yang belum menikah yaitu selisih 6 orang (32 sudah menikah dikurangi 26 yang belum menikah).

Berdasarkan usia yang bekerja di PT.Tiki JNE Malang, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (28 orang) sudah berusia antara 16-25 tahun. Pada tingkat usia tersebut karyawan sudah pada tahap semangat kerja dan kematangan fisik yang prima sehingga menunjukkan kinerja yang baik.. Bahkan 24 di antaranya sudah berusia di atas 26-35 tahun di mana merupakan usia matang bagi seseorang dalam bekerja. Dalam hal ini PT.Tiki JNE Malang perlu memperhatikan usaha untuk melakukan pelatihan pegawai regenerasi karyawan pada beberapa tahun mendatang.

Pendidikan karyawan pada PT.Tiki JNE Malang juga menunjukkan tingkat yang baik. Rata-rata karyawan mempunyai pendidikan SMU dengan beberapa berpendidikan SMP dan S1. Kemudian karyawan yang mempunyai pendidikan SMP hanya tiga orang. Dari kondisi tersebut PT.Tiki JNE Malang sudah mempunyai sumberdaya yang baik dalam melakukan tugasnya dengan baik. Lagipula sebaran pendidikan tersebut sudah sejalan dengan pekerjaan karyawan, baik di bagian fungsional ataupun di bagian struktural.

Pada pembahasan di atas sudah dijelaskan tentang karakteristik demografis responden PT.Tiki JNE Malang. Sebelum masuk ke dalam pembahasan pengaruh antar variabel, perlu dijelaskan terlebih dahulu hasil data yang diperoleh dari responden. Dari data yang dikumpulkan pertama kali dilakukan analisis validitas dan reliabilitas. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator menunjukkan signifikansi di atas 0,. Hasil ini menunjukkan bahwa item-item penelitian mempunyai validitas yang baik. Selain itu pengujian Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh semuanya lebih besar 0,6. Menurut

Nunnally (1978) reliabilitas yang baik adalah di atas 0,6 atau lebih tinggi. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh item-item kuesioner mempunyai reliabilitas yang bagus

Hasil asumsi klasik yang dilakukan juga menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan gambar grafik yang diperoleh, data menunjukkan normalitas yang baik dengan ditandai sebaran titik-titik yang berada di sekitar garis diagonal. Selain itu data yang diperoleh menunjukkan heteroskedastisitas yang baik didasarkan pada titik-titik yang menyebar merata pada grafik plot reliabilitas. Hasil autokorelasi juga bagus dengan ditunjukkan oleh nilai Durbin-Watson 1,328 yang berada di antara -2 sampai dengan +2. Hasil VIF juga bagus mendapatkan nilai 1,055 yang mendekati 1. Semua asumsi klasik tersebut menunjukkan bahwa data memenuhi syarat dan dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis regresi. Oleh karena itu selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari pengujian dapat disajikan di bawah ini.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa secara simultan baik Pelatihan (X1) ataupun Masa kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Pengaruh yang ditunjukkan cukup besar. Ini ditunjukkan dengan nilai 22,7%. Mengingat hanya dua variabel yang dimasukkan dalam penelitian ini dari begitu banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka kontribusi pengaruh kedua variabel sebesar 22,7 terhadap kinerja karyawan dapat dikatakan baik.

Setelah uji simultan diketahui memberikan hasil yang baik, hasil uji parsial perlu dibahas lebih lanjut. Diketahui bahwa uji parsial pengaruh variabel Masa kerja (X1) dan Pelatihan (x2) menunjukkan hasil yang signifikan. Variabel Pelatihan menunjukkan nilai β sebesar 0,287. Sementara itu variabel Masa kerja menunjukkan nilai β sebesar 0,352. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan ataupun masa kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan secara signifikan adalah positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nourayi, 2008). Masa kerja karyawan ternyata secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Masa kerja yang baik lama mampu membuat karyawan bisa terus berkembang dan meningkatkan prestasi kerja secara signifikan.

Selanjutnya, variabel Masa kerja juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel Masa kerja menunjukkan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel Pelatihan pengaruh. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai β sebesar 0,352. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arisman (2007), yang menyatakan masa kerja mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja karyawan.

Variabel Masa kerja dan Pelatihan mempunyai pengaruh yang sama-sama besar terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, berbeda dengan yang diharapkan, ternyata variabel bukannya variabel Pelatihan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja. Akan tetapi, variabel yang mempunyai pengaruh dominan adalah Masa kerja. Kondisi ini mungkin didasarkan pada

keadaan bahwa dalam pelaksanaan tugasnya para karyawan di PT.Tiki JNE Malang lebih banyak membutuhkan Masa kerja yang lebih lama sehingga dengan peningkatan Masa kerja maka semakin banyak pengetahuan yang dibutuhkan yang pada gilirannya mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan.

5.7 Keterbatasan Penelitian

Tidak ada gading yang tak retak. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan ini, walaupun sudah dilakukan sebaik-baiknya dan sungguh-sungguh oleh peneliti. Namun demikian walaupun sudah berusaha secara maksimal tidak menutup kemungkinan ada keterbatasan dalam penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang bisa dijadikan pertimbangan oleh peneliti berikutnya adalah sebagai berikut:

- a. Karena keterbatasan waktu dan kemampuan lainnya dalam diri peneliti maka penelitian di lapangan dilaksanakan dalam waktu yang tidak terlalu lama. Ini dapat berakibat pada kurang mendalamnya pengetahuan data di lapangan yang diketahui peneliti.
- b. Penelitian ini bersifat kuantitatif sehingga tidak menutup kemungkinan data yang diolah mengalami bias karena responden dalam mengisi jawaban kuesioner cenderung menyenangkan hati-hati responden, dan pada kasus tertentu ada responden yang kurang teliti dalam mengisi kuesioner.
- c. Variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebenarnya banyak sekali. Ini dibuktikan oleh kontribusi variabel-variabel lain di luar

penelitian yang masih di atas 50%. Namun demikian dalam penelitian ini peneliti hanya mengambil dua variabel saja yaitu Pelatihan dan Masa kerja . Jadi tidak heran jika dalam uji F hasil yang diperoleh tidak lebih dari 50% yaitu 22,7%. Ini membuka kesempatan bagi peneliti mendatang untuk dapat memasukkan variabel-variabel yang lain sehingga penelitian menjadi lebih lengkap.

5.8 Implikasi Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang baik bagi PT.Tiki JNE Malang pada khususnya dan para peneliti lainnya terkait dengan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Walaupun hanya ada dua variabel yang diteliti dari sekian banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun demikian temuan yang diperoleh cukup menarik. Dalam konteks kemampuan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dengan baik, maka yang perlu lebih diperhatikan adalah Masa kerja . Pelatihan sangat penting bagi karyawan PT.Tiki JNE Malang untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan mempunyai kinerja yang tinggi. Selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah keahlian Masa kerja. Dengan peningkatan masa kerja maka diperoleh pengetahuan yang dapat digunakan untuk melengkapi pelatihan bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Banyaknya variabel yang tidak diteliti membuka kesempatan bagi para peneliti yang lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Dalam hal ini selain Masa kerja

dan Pelatihan maka bagi para peneliti yang ingin mengembangkan penelitian dapat memasukkan variabel-variabel lain ke dalam penelitian mereka.

4.9 Pembahasan dalam Islam

Islam sebagai sebuah way of life, mengajarkan dan mengatur bagaimana menempatkan SDM pada sebuah syirkah (perusahaan). Islam sangat peduli terhadap hukum perlindungan hak-hak dan kewajiban mutualistik antara pekerja dengan yang mempekerjakan.

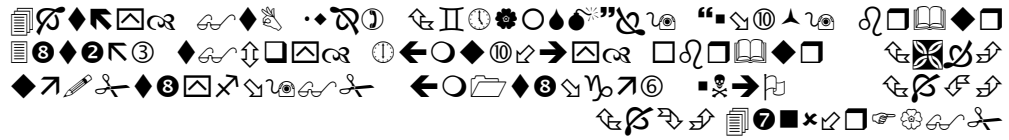
Etika kerja dalam Islam mengharuskan, bahwa gaji dan bayaran serta spesifikasi dari sebuah pekerjaan yang akan dikerjakan harus jelas dan telah disetujui pada saat adanya kesepakatan awal, dan pembayaran telah dilakukan pada saat pekerjaan itu telah selesai tanpa ada sedikitpun penundaan dan pengurangan. Para pekerja juga mempunyai kewajiban untuk mengerjakan pekerjaannya secara benar, efektif, dan efisien.

Al Quran mengakui adanya perbedaan upah di antara pekerja atas dasar kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan sebagaimana yang dikemukakan dalam Surah Al Ahqaaf ayat 19,



19. Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan

Surah Al Najm ayat 39-41.

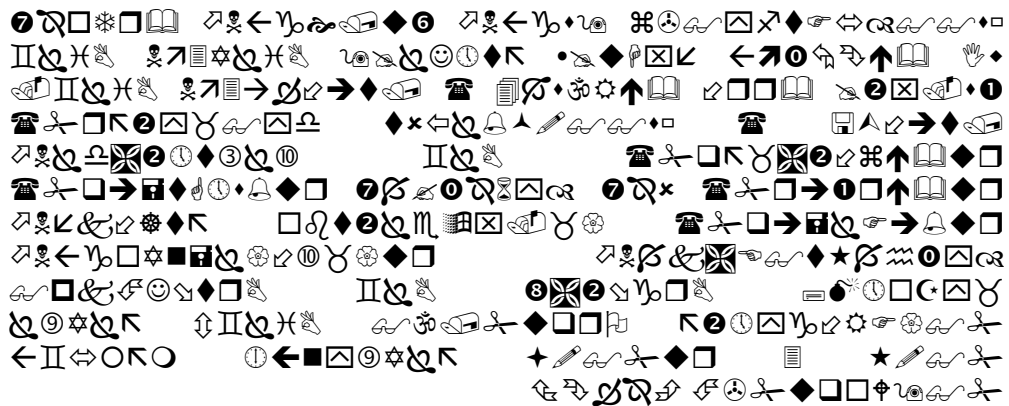


39. Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya,

40. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya).

41. Kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna,

Sungguh sangat menarik apa yang ada dalam Al Quran yang tidak membedakan perempuan dengan laki-laki dalam tataran dan posisi yang sama untuk masalah kerja dan upah yang mereka terima, sebagaimana yang terungkap dalam Surah Ali' Imran ayat 195.



195. Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan berfirman): "Sesungguhnya aku tidak menyia-nyiakan amal orang-orang yang beramal di antara kamu, baik laki-laki atau perempuan, (karena) sebagian kamu adalah turunan dari sebagian yang lain[259]. Maka orang-orang yang berhijrah, yang diusir dari kampung halamannya, yang disakiti pada jalan-Ku, yang berperang dan yang dibunuh, pastilah akan Ku-hapuskan kesalahan-kesalahan mereka dan pastilah aku masukkan mereka ke dalam surga yang mengalir sungai-sungai di

bawahnya, sebagai pahala di sisi Allah. dan Allah pada sisi-Nya pahala yang baik."

[259] Maksudnya sebagaimana laki-laki berasal dari laki-laki dan perempuan, Maka demikian pula halnya perempuan berasal dari laki-laki dan perempuan. Kedua-duanya sama-sama manusia, tak ada kelebihan yang satu dari yang lain tentang penilaian iman dan amalnya.

Islam juga menganjurkan, untuk melakukan tugas-tugas dan pekerjaan tanpa ada penyelewengan dan kelalaian, dan bekerja secara efisien dan penuh kompetensi. Ketekunan dan ketabahan dalam bekerja dianggap sebagai sesuatu yang mempunyai nilai terhormat. Suatu pekerjaan kecil yang dilakukan secara konstan dan professional lebih baik dari sebuah pekerjaan besar yang dilakukan dengan cara musiman dan tidak professional. Hal ini sesuai dengan Sabda Rasulullah yang berbunyi

“Sebaik-baiknya pekerjaan adalah yang dilakukan penuh ketekunan walaupun sedikit demi sedikit.” (H.R. Tirmidzi).

Kompetensi dan kejujuran adalah dua sifat yang membuat seseorang dianggap sebagai pekerja unggulan sebagaimana yang dinyatakan dalam Surah Al Qashash ayat 26.

Standard Al Quran untuk kepatutan sebuah pekerjaan adalah berdasarkan pada keahlian dan kompetensi seseorang dalam bidangnya. Ini merupakan hal penting, karena tanpa adanya kompetensi dan kejujuran, maka bisa dipastikan tidak akan lahir efisiensi dari seseorang. Oleh karena itu, merupakan kewajiban bagi manajemen sebuah organisasi (perusahaan) untuk menempatkan seseorang sesuai dengan kompetensinya.

Berdasarkan ayat-ayat di atas, dapat disimpulkan, bahwa Islam mengajarkan SDM dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu capital bukan sebagai cost unit. Dengan demikian, penanganan SDM sebagai human capital, bukanlah sesuatu yang baru dalam aktivitas ekonomi Islami.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh Masa kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada JNE Malang. Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan maka dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Masa kerja (X1) dan Pelatihan (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Walaupun hanya dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, akan tetapi tingkat pengaruh yang ditunjukkan cukup besar yaitu 22,7%. Ini membuktikan bahwa baik variabel Masa kerja ataupun variabel Pelatihan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel Masa kerja (X1) dan Pelatihan (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang ditunjukkan oleh kedua variabel tersebut cukup besar. Variabel Masa kerja mempunyai pengaruh 0,352 sementara Pelatihan mempunyai pengaruh 0,289. Besarnya pengaruh tersebut menjadi bukti bahwa baik Masa kerja ataupun Pelatihan sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerja karyawan menjadi bagus.
3. Berbeda dengan yang diharapkan, bukan variabel Pelatihan yang berpengaruh dominan akan tetap variabel Masa kerja yang berpengaruh

dominan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini dapat dipahami didasarkan pada keadaan bahwa pada JNE Malang Masa kerja sangatlah penting bagi para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi.

5.2 Saran

Hasil penelitian ini memberikan masukan yang berguna, baik bagi peneliti, JNE Malang ataupun peneliti yang lain. Berdasarkan hasil penelitian pembahasan dan kesimpulan maka dapat disampaikan beberapa saran berikut.

1. Bagi JNE Malang perlu memperhatikan peningkatan Pelatihan yang tepat agar dapat membuat karyawan semakin mampu meningkatkan kinerja mereka. Ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Masa kerja dan Pelatihan merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan sangat sensitif bagi konsumen.
2. Bagi peneliti yang tertarik untuk melakukan pengembangan penelitian ini dapat mengembangkan penelitian dengan memasukkan variabel-variabel lain seperti pertumbuhan karyawan, Eksistensi, Motivasi ataupun kecerdasan emosi. Pengembangan ini akan semakin memperkuat hasil penelitian, karena sementara ini dari 2 variabel independen yang dipilih (Masa kerja dan harga), walaupun signifikan tetapi masih mempunyai pengaruh 27,7% terhadap Kinerja Karyawan. Dalam hal ini variabel-variabel lain selain Masa kerja dan Pelatihan perlu dimasukkan ke dalam

penelitian untuk meningkatkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2004. *Al-Qur'an Digital Versi 2.1. Hak Cipta Milk Allah*. Website
<http://www.alquran-digital.com>
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Manajemen Penelitian*, Jakarta; Rineka Cipta
- Bernardin dan Russet. 1993. Human resource management and performance in healthcare organisation. *Journal of Health Organization and Management*, volume 21, No. 4/5, pp: 448-459
- Chairullah.Abd.Wahid. 2004. *Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Dinas di Lingkup Pertanian Kabupaten Sampang*. Thesis Universitas Airlangga
- Dimaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), the Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48 pp.147-60.
- Faidal, 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Usaha Kecil Menengah Di Kabupaten Bangkalan)* . Thesis Universitas Brawijaya.
- Flippo, E. B (1992) *Personell Management*, 6th Ed., Singapore : McGraw Hill Book, CO.
- Focault, David, 1997, the Institution of Tenure: Freedom Or Discipline?, *Journal of Management Decision*, Volume 42 No. 4, pp: 619-627
- Ghozali, Imam. H. Prof. Dr. M.Com., Akt, 2007, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Cetakan ke 4, Badan Penerbit Undip, Semarang.
- Gujarati, Damodar, 2003. *Basic Econometrics*, Third Edition, McGraw-Hill International Editions, McGraw-Hill, Inc, Singapore.
- Handoko, T .Hani. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Jansen, Torben, Jan Møller Jensen and Hans Stubbe Solgaard. 2004. Predicting online grocery *Buying intention: a comparison of the theory of reasoned*

action and the theory of planned behavior. *International Journal of Information Management* volume 24, pp. 539–550

Kochan, Rosete dan David Dyer, 1993. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, Individual psychology; Leadership; Performance measures; Personality. *Journal of Leadership* Volume 26, No. 5, [pp: 88-399

Meyer, J.P. (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 46 No.3, pp.259–94.

Milkovich, Mark and Cartwright, Boudreau. 1991. *Emotional Intellegence Training and Its Implications for Stress, Health and Performance*, *Stress and Health* 19: 233–239 (2003) Manchester School of Management, Manchester, UK, UMIST

Mitchell, Rosenbloom and Robert Larson (1991). *Customer intention to return online: price perception, attribute-level Peformance, and satisfaction unfolding over time*. *European Journal of Marketing* volume 39 No. ½ pp: 150-174.

Muhammad, Ismail. 2002. *ManajemenPengantarSyariat*. Jakarta: Kyairul Bayan.
Mujiburrohan. 2007. *PemanfaatanTeknologiInformasiBagiSumberDayaManusia*. Pemerintahkabupaten Kendal SMPN 1 Gemuh.

Nourayi, Mahmoud M., 2008 Tenure, Firm's Performance, and CEO's Compensation, *Journal of Managerial Finance*, Volume 34, No. 8, pp: 524-536

Nunally, J. (1978). *Psychometric theory* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.

Pollitt, David. *Outsourcing Connects Bt With Better And Cheaper HRM*. *Human Resource Management International Digest* Vol. 16 No. 1, Pp. 10-12

Porter, Lyman W. 1992. Job Attitudes in Management: Perceived Deficiency in Need Fulfilment as a Function of Job Level. *Journal Applied Psychology*. Vol 26, No. 20, pp: 159-165

Sugiono. 2005. *Statistikuntukpenelitian*, Cetakanpertama. CV. Alfabeta, Bandung.

- Ulrich, Noreen, 2006, Human Resource Development In Ireland: Organizational Level Evidence, *Journal of European Industrial Training, Volume 24, No. 1, pp: 21-3*
- Muhammad, Ismail. 2002. *Manajemen Pengantar Syariat*. Jakarta: Kyairul Bayan.
- Mujiburrohan. 2007. *Pemanfaatan Teknologi Informasi Bagi Sumber Daya Manusia*. Pemerintah kabupaten Kendal SMPN 1 Gemuh.
- Nourayi, Mahmoud M., 2008 Tenure, Firm's Performance, and CEO's Compensation, *Journal of Managerial Finance, Volume 34, No. 8, pp: 524-536*
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business, Widyaningrum (editor), 2003*. Forth Edition. John Wiley & Sons. Inc. Kwan, Men. Yon. (penterjemah). 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Edisi Empat. Salemba Empat. Jakarta.
- Sinn, Ahmad Ibrahim. 2006. *Manajemen Syariah: sebuah kajian historis dan kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Syarif, Bagir. 2007. *Keringat Buruh*. Jakarta: Al-Huda
- Yusanto, Muhammad Ismail. 2002. *Pengantar Manajemen Syariat*. Jakarta: Khairul Bayan.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/S1/II/2007
Jalan. Gajayana 50 65144 Malang, Telepon/Faksimile (0341) 558881
<http://www.ekonomi.uin-malang.ac.id>; e-mail : ekonomi@uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI

Nama Mahasiswa : Evi Hafidhoh Rahmah
NIM/Jurusan : 05610085/Manajemen
Dosen Pembimbing : Achmad Sani Supriyanto, SE., Msi
Judul : Pengaruh Pelatihan dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Cabang Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	01-02-2010	Konsultasi Bab I dan II	1.
2	05-02-2010	Konsultasi Bab I, II dan III	2.
3	09-02-2010	Acc Bab I, II dan III	3.
4	20-04-2010	Konsultasi Hasil Seminar Proposal	4.
5	30-06-2010	Acc Hasil Seminar Proposal	5.
6	10-07-2010	Konsultasi Bab IV dan V	6.
7	05-08-2010	Revisi Bab IV, V dan Abstrak	7.
8	25-09-2010	Acc Keseluruhan	8.

Malang, 25 September 2010
Mengetahui,
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini saya :

Nama : Evi Hafidhoh Rohmah

NIM : 05610085

Alamat: Perum Bumi Asri Blok CC9, Sengkaling Malang.

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

Pengaruh Pelatihan Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. TIKI JNE Cabang Malang

Adalah hasil dari karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 25 September 2010
Hormat saya,

Evi Hafidhoh Rohmah
NIM : 05610085

PENGANTAR

Daftar pernyataan ini disusun khusus untuk melengkapi data-data yang diperlukan guna penulisan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Masa kerja terhadap Kinerja Pegawai JNE Malang “.Kerahasiaan jawaban bapak / ibu sangat kami jaga, karena data-data yang bapak / ibu berikan hanya untuk kepentingan studi kami yakni dalam rangka penyusunan *Skripsi* untuk di UIN Malang

Oleh karena itu dimohon dengan hormat kiranya kerja sama dan kesediaan bapak / ibu untuk membantu kami, dengan mengisi daftar pertanyaan terlampir, dengan sejujurnya.

Atas kesediaan dan bantuan bapak / ibu untuk mengisi daftar pertanyaan terlampir, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Peneliti

Nama :

Alamat :

Telp :

Status :

Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-Laki Wanita
3. Umur : tahun
4. Pendidikan terakhir : SD SMP SMA
5. Jabatan :
6. Status : Menikah Belum Menikah
7. Masa Kerja : tahun

Berilah tanda silang (X) untuk jawaban yang Saudara berikan.

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS,)
 2 = Tidak Setuju (TS),
 3 = Netral (N),
 4 = Setuju (S),
 5 = Sangat Setuju (SS)

No.	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
Pelatihan (X1) fai						
1	Pelatih memiliki kesiapan yang sangat baik.	1	2	3	4	5
2	Pelatih sangat membantu dalam efektifitas proses pendidikan dan pelatihan.	1	2	3	4	5
3	Saya sangat puas dengan dukungan yang di berikan oleh pelatih.	1	2	3	4	5
4	Informasi tentang pelatihan telah di berikan kepada saya dengan baik oleh pelaksana pendidikan dan pelatihan.	1	2	3	4	5
5	Saya yakin bahwa saya memperoleh pengetahuan dan skill sebagai prasyarat keberhasilan program pendidikan dan pelatihan.	1	2	3	4	5
Masa Kerja (X2) kr						
1	Masa kerja pegawai JNE Malang JNE Malang tampak pada lamanya masa kerja setelah SK Pegawai Tetap	1	2	3	4	5

2	Jabatan yang dipegang pegawai JNE Malang dipengaruhi oleh masa kerjanya di JNE Malang	1	2	3	4	5
3	Kewenangan yang diperoleh pegawai JNE Malang dipengaruhi oleh masa kerjanya di JNE Kantor Cabang Malang	1	2	3	4	5
Kinerja pegawai (Y) kr						
1	Saya mencapai hasil kerja sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan JNE Malang	1	2	3	4	5
2	Terdapat peningkatan hasil kerja yang telah memuaskan manajemen JNE Malang	1	2	3	4	5
3	Terdapat peningkatan kualitas pelanggan JNE Malang	1	2	3	4	5
4	Terdapat peningkatan jumlah pelanggan JNE Malang	1	2	3	4	5
5	Terdapat peningkatan kreativitas pegawai JNE Malang	1	2	3	4	5

Lampiran 2: Distribusi Frekuensi

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	6.9	6.9	6.9
3	11	19.0	19.0	25.9
4	28	48.3	48.3	74.1
5	15	25.9	25.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	8.6	8.6	8.6
3	15	25.9	25.9	34.5
4	32	55.2	55.2	89.7
5	6	10.3	10.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.4	3.4	3.4
3	24	41.4	41.4	44.8
4	22	37.9	37.9	82.8
5	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	2	7	12.1	12.1	12.1
	3	15	25.9	25.9	37.9
	4	30	51.7	51.7	89.7
	5	6	10.3	10.3	100.0
Total		58	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.7	1.7	1.7
	3	12	20.7	20.7	22.4
	4	33	56.9	56.9	79.3
	5	12	20.7	20.7	100.0
Total		58	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.4	3.4	3.4
	2	20	34.5	34.5	37.9
	3	17	29.3	29.3	67.2
	4	17	29.3	29.3	96.6
	5	2	3.4	3.4	100.0
Total		58	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	17.2	17.2	17.2
	2	19	32.8	32.8	50.0
	3	13	22.4	22.4	72.4

	4	14	24.1	24.1	96.6
	5	2	3.4	3.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	8.6	8.6	8.6
	2	24	41.4	41.4	50.0
	3	14	24.1	24.1	74.1
	4	12	20.7	20.7	94.8
	5	3	5.2	5.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.2	5.2	5.2
	3	6	10.3	10.3	15.5
	4	31	53.4	53.4	69.0
	5	18	31.0	31.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.4	3.4	3.4
	3	21	36.2	36.2	39.7
	4	26	44.8	44.8	84.5
	5	9	15.5	15.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.7	1.7	1.7
3	11	19.0	19.0	20.7
4	36	62.1	62.1	82.8
5	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	20	34.5	34.5	34.5
4	25	43.1	43.1	77.6
5	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.7	1.7	1.7
3	8	13.8	13.8	15.5
4	34	58.6	58.6	74.1
5	15	25.9	25.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Lampiran 3: analisis validitas dan reliabilitas

Correlations

		X1	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
X1	Pearson Correlation	1	.657**	.781**	.704**	.761**	.780**
	Significance(2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X1.1	Pearson Correlation	.657**	1	.386**	.250	.378**	.347**
	Significance(2-tailed)	.000		.003	.058	.003	.008
	N	58	58	58	58	58	58
X1.2	Pearson Correlation	.781**	.386**	1	.537**	.469**	.492**
	Significance(2-tailed)	.000	.003		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X1.3	Pearson Correlation	.704**	.250	.537**	1	.338**	.482**
	Significance(2-tailed)	.000	.058	.000		.010	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X1.4	Pearson Correlation	.761**	.378**	.469**	.338**	1	.605**
	Significance(2-tailed)	.000	.003	.000	.010		.000
	N	58	58	58	58	58	58
X1.5	Pearson Correlation	.780**	.347**	.492**	.482**	.605**	1
	Significance(2-tailed)	.000	.008	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

Correlations

		X2	X2.1	X2.2	X2.3
X2	Pearson Correlation	1	.697**	.912**	.882**
	Significance(2-tailed)		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58
X2.1	Pearson Correlation	.697**	1	.432**	.365**

	Significance(2-tailed)	.000		.001	.005
	N	58	58	58	58
X2.2	Pearson Correlation	.912**	.432**	1	.808**
	Significance(2-tailed)	.000	.001		.000
	N	58	58	58	58
X2.3	Pearson Correlation	.882**	.365**	.808**	1
	Significance(2-tailed)	.000	.005	.000	
	N	58	58	58	58

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

Correlations

		Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Y	Pearson Correlation	1	.672**	.809**	.756**	.628**	.610**
	Significance(2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y1	Pearson Correlation	.672**	1	.367**	.348**	.288*	.277*
	Significance(2-tailed)	.000		.005	.007	.028	.036
	N	58	58	58	58	58	58
Y2	Pearson Correlation	.809**	.367**	1	.594**	.398**	.448**
	Significance(2-tailed)	.000	.005		.000	.002	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y3	Pearson Correlation	.756**	.348**	.594**	1	.376**	.360**
	Significance(2-tailed)	.000	.007	.000		.004	.005
	N	58	58	58	58	58	58
Y4	Pearson Correlation	.628**	.288*	.398**	.376**	1	.089
	Significance(2-tailed)	.000	.028	.002	.004		.506
	N	58	58	58	58	58	58
Y5	Pearson Correlation	.610**	.277*	.448**	.360**	.089	1

Significance(2-tailed)	.000	.036	.000	.005	.506	
N	58	58	58	58	58	58

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

* . Correlation at 0.05(2-tailed):...

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.784	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.93	.856	58
X1.2	3.67	.781	58
X1.3	3.69	.799	58
X1.4	3.60	.836	58
X1.5	3.97	.700	58

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.782	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	2.95	.963	58
X2.2	2.64	1.135	58
X2.3	2.72	1.056	58

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
.731	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4.10	.788	58
Y2	3.72	.768	58
Y3	3.95	.660	58
Y4	3.88	.751	58
Y5	4.09	.683	58

Lampiran 4: analisis regresi dan asumsi klasik

Regression

Notes

Output Created		25-Jul-2010 23:37:05
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	58
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	EXCLUDE... LISTWISE...
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 /SCATTERPLOT=(*SRESID,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN NORMPROB(ZRESID).
Resources	Processor Time	00:00:05.250
	Elapsed Time	00:00:08.985
	Memory Required	1900 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	560 bytes

[DataSet2]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.504 ^a	.254	.227	2.231	1.328

a. Predictors: (constant) X2, X1...

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	93.318	2	46.659	9.373	.000 ^a
	Residual	273.802	55	4.978		
	Total	367.121	57			

a. Predictors: (constant) X2, X1...

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.183	1.999		6.095	.000		
	X1	.251	.104	.289	2.414	.019	.947	1.055
	X2	.339	.115	.352	2.945	.005	.947	1.055

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.931	1.000	.00	.00	.01
	2	.058	7.114	.06	.06	.99
	3	.012	15.933	.94	.93	.00
	dimension1					

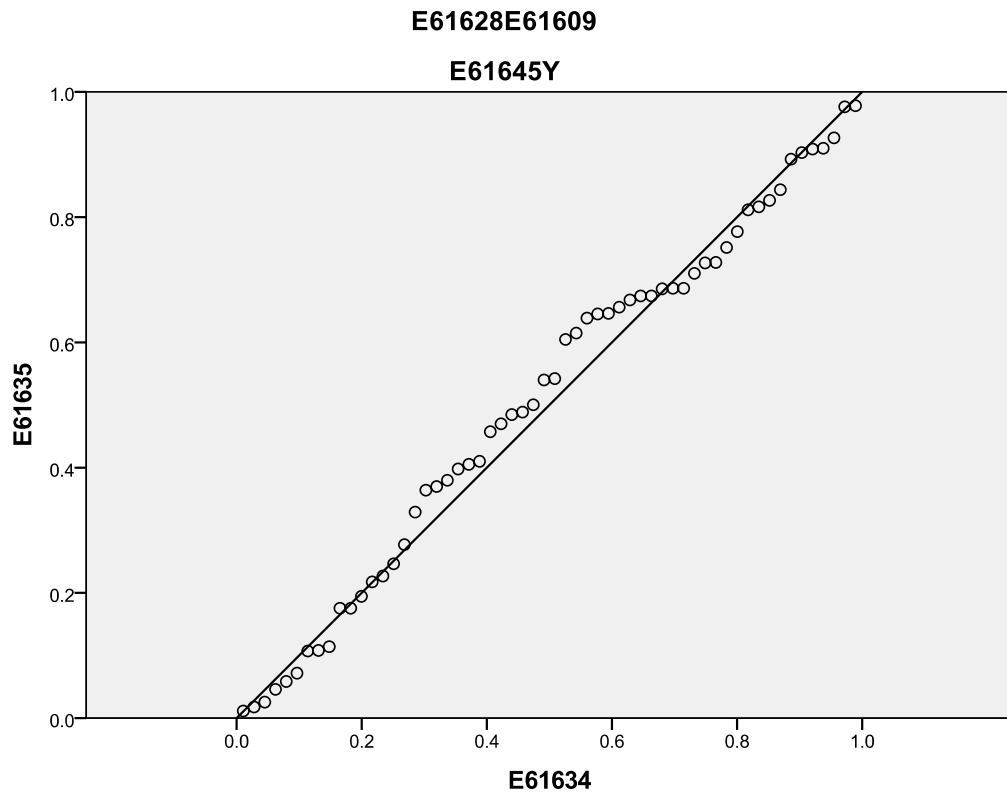
a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Unstandardized Predicted Value	17.23	23.30	19.74	1.280	58

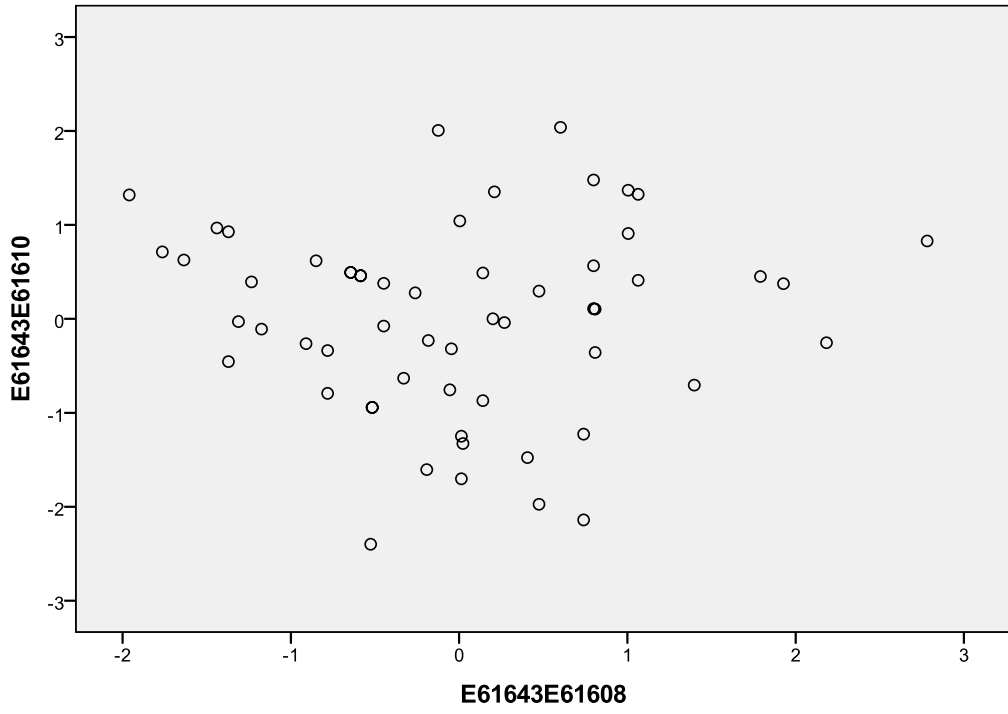
Standardized Predicted Value	-1.960	2.782	.000	1.000	58
Standard Error of Predicted Value	.296	.881	.487	.145	58
Adjusted Predicted Value	16.87	22.99	19.74	1.284	58
Unstandardized Residual	-5.069	4.487	.000	2.192	58
Standardized Residual	-2.272	2.011	.000	.982	58
Studentized Residual	-2.399	2.039	.001	1.007	58
Deleted Residual	-5.651	4.611	.004	2.305	58
Studentized Deleted Residual	-2.512	2.101	-.002	1.024	58
Mahalanobis Distance	.020	7.905	1.966	1.819	58
Cook's Distance	.000	.220	.017	.033	58
Centered Leverage Value	.000	.139	.034	.032	58

a. Dependent Variable: Y



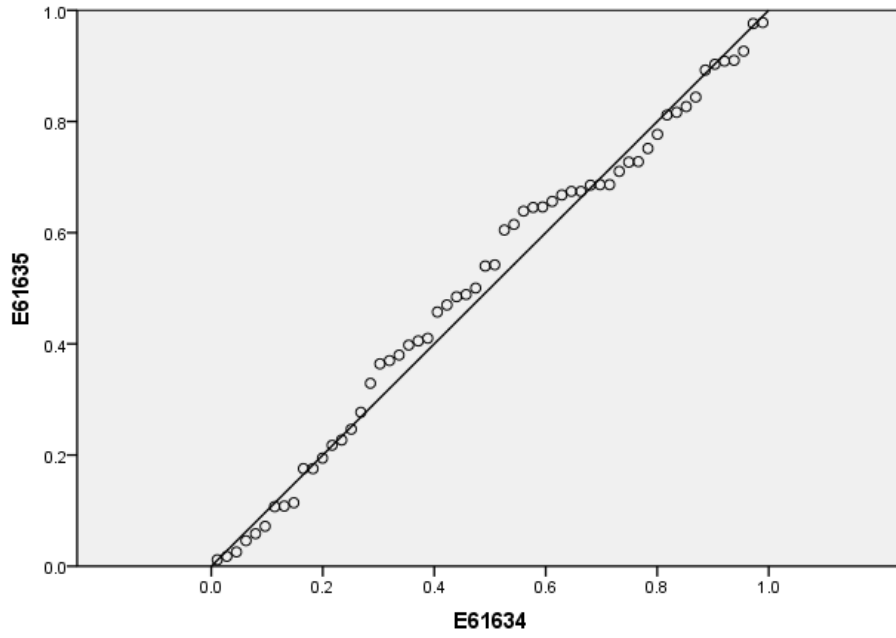
E61641

E61633Y



E61628E61609

E61645Y



E61641

E61633Y

