

**PENGARUH PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT SURABAYA INDUSTRIAL ESTATE RUNGKUT
DENGAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

SKRIPSI

Oleh:
DEFI LIA SAFITRI
NIM: G73214012



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SURABAYA
2018**

**PENGARUH PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT SURABAYA INDUSTRIAL ESTATE RUNGKUT
DENGAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

SKRIPSI

Diajukan Kepada

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu

Manajemen

Oleh:

DEFI LIA SAFITRI

NIM: G73214012

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Program Studi Manajemen

Surabaya

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : DEFI LIA SAFITRI
NIM : G73214012
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan PT
Surabaya Industrial Estate Rungkut dengan Melalui
Pelatihan dan Pengalaman Kerja Sebagai Variabel
Intervening

Dengan ini sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 12 April 2018

Saya yang menyatakan



Defi Lia Safitri
NIM. G73214012

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Defi Lia Safitri, NIM G73214012 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqosahkan.

Surabaya, 12 April 2018

Pembimbing



Dr. Ir. Muhamad Ahsan, M.M
NIP. 196806212007011030

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi yang ditulis oleh Defi Lia Safitri NIM. G73214012 ini telah dipertahankan didepan sidang Majelis Munaqosah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Kamis 12 April 2018, dan dapat diterima sebagai syarat salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu Manajemen.

Majelis Munaqosah Skripsi:

Penguji I



Dr. Ir. Muhamad Ahsan, M.M
NIP. 196806212007011030

Penguji II



Samsul Anam, M.M
NIP. 196803072008011017

Penguji III



Hanafi Adi Putranto, S.Si.,SE,M.Si
NIP. 198209052015031002

Penguji IV



Aris Fanani, M.Kom
NIP. 198701272014031002

Surabaya, 12 April 2018

Mengesahkan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,



Prof. Akh. Muzakki, M. Ag, Grad. Dip.SEA, M.Phil, Ph.D
NIP. 197402091998031002



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : DEFI LIA SAFITRI
NIM : G73214012
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen
E-mail address : defilias7@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut
dengan Melalui Pelatihan dan Pengalaman Kerja Sebagai Variabel Intervening

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 20 April 2018

Penulis

(Defi Lia Safitri)

ABSTRAK

Penelitian yang berjudul **“Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut dengan Melalui Pelatihan dan Pengalaman Kerja Sebagai Variabel Intervening”** merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik dengan *path analysis*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan sebagai variabel intervening, dan pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening.

Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 70 responden. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier sederhana untuk hipotesis satu, dan analisis jalur untuk hipotesis dua dan tiga dengan melalui program SPSS versi 24.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan: (1) Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut. (2) Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan tidak sebagai variabel intervening. (3) Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening.

Kata Kunci: Pendidikan, Pelatihan, Pengalaman Kerja, Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
A. Landasan Teori	10
1. Pendidikan	10
1) Pengertian Pendidikan	10
2) Latar Belakang Pendidikan	11
3) Tujuan Pendidikan	13

4) Indikator Pendidikan	14
2. Pelatihan	14
1) Pengertian Pelatihan	14
2) Jenis-Jenis Pelatihan	16
3) Metode-Metode Pelatihan	17
4) Proses Pelatihan	22
5) Indikator Pelatihan	25
3. Pengalaman Kerja	26
1) Pengertian Pengalaman Kerja	26
2) Faktor Pengalaman Kerja	27
3) Indikator Pengalaman Kerja	27
4. Kinerja Karyawan	28
1) Pengertian Kinerja Karyawan	28
2) Tujuan Penilaian Kinerja	29
3) Mekanisme Penilaian Kinerja	31
4) Mengukur Kinerja Karyawan	32
B. Penelitian Terdahulu	34
C. Kerangka Konseptual	37
D. Hipotesis Penelitian	38
BAB III METODE PENELITIAN	39
A. Jenis Penelitian	39
B. Waktu dan Tempat Penelitian	39
C. Populasi dan Sampel	39

D. Variabel Penelitian	41
E. Definisi Operasional	42
F. Uji Coba Instrumen	44
1. Uji Validitas	45
2. Uji Reliabilitas	46
G. Sumber Data	46
H. Teknik Pengumpulan Data	47
I. Teknik Analisis Data	48
1. Uji Asumsi Klasik	48
a. Uji Normalitas	48
b. Uji Linieritas	49
c. Uji Multikolonieritas	49
d. Uji Heteroskedastisitas	49
2. Uji Hipotesis	50
a. Analisis Regresi Sederhana	50
b. Analisis Jalur	52
BAB IV HASIL PENELITIAN	53
A. Gambaran Umum Perusahaan	53
1. Identitas Perusahaan	53
2. Tonggak Sejarah Perusahaan	55
3. Visi & Misi Perusahaan	55
4. Slogan	56
5. Struktur Organisasi	56

6. Karakteristik Responden	58
B. Analisis Data	61
1. Uji Validitas	61
2. Uji Reliabilitas	63
3. Uji Asumsi Klasik	65
a. Uji Normalitas	65
b. Uji Linieritas	66
c. Uji Multikolonieritas	66
d. Uji Heteroskedastisitas	67
4. Pengujian Hipotesis	68
BAB V PEMBAHASAN	76
BAB VI PENUTUP	86
A. Kesimpulan	86
B. Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Pie Pendidikan Karyawan	6
Gambar 1.2 Hasil Kinerja Karyawan	7
Gambar 2.1 Proses Pelatihan	25
Gambar 2.2 Kinerja Karyawan	29
Gambar 2.3 Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan	32
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	57
Gambar 4.2 Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas	67
Gambar 4.3 Model H2	72
Gambar 4.4 Model H3	75

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Variabel	44
Tabel 4.1 Tonggak Sejarah Perusahaan	55
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	59
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Waktu/Masa Kerja	60
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Pendidikan	61
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	62
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan	62
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Pengalaman Kerja	63
Tabel 4.10 Pedoman Interpretasi pada Koefisien Korelasi	64
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	64
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov	65
Tabel 4.13 Hasil Uji Linieritas	66
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolonieritas	66
Tabel 4.15 Persamaan Regresi Variabel X	68
Tabel 4.16 Hasil Uji t	69
Tabel 4.17 Persamaan I H2	70
Tabel 4.18 Persamaan II H2	71
Tabel 4.19 Persamaan I H3	73
Tabel 4.20 Persamaan II H3	74

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 dijelaskan bahwa pendidikan adalah suatu hal yang penting karena dengan menempuh pendidikan manusia dapat menggali dan mengembangkan potensi yang ada di dalam diri.

Menurut Umar Tirta Rahardja dan La Sulo pendidikan adalah usaha atau kegiatan yang dilaksanakan dengan sengaja, teratur dan terencana untuk membina kepribadian dan pengembangan kemampuan manusia baik jasmani maupun rohani, sehingga pendidikan mempunyai peran yang sangat menentukan bagi perkembangan individu maupun bangsa serta sebagai bekal untuk bekerja.¹

Di Indonesia sendiri, warga Negara wajib menempuh pendidikan minimal 9 tahun, hal tersebut sudah diatur dan termuat dalam Pasal 6 ayat (1) UU No. 20 Tahun 2003 yang berisi tentang wajib belajar minimal 9 Tahun yaitu terdiri dari 6 (enam) Tahun SD dan 3 (tiga) Tahun SMP.

Namun akhir-akhir ini tidak sedikit masyarakat yang melanjutkan pendidikan hingga tingkat SMA bahkan sampai pada tingkat perguruan tinggi. Selain untuk menambah ilmu pengetahuan dalam diri, tujuan lain dari melanjutkan pendidikan adalah agar nantinya dapat bekerja pada perusahaan-perusahaan besar, karena pendidikan merupakan jembatan untuk masuk dan bergabung di lembaga maupun perusahaan, selain itu pendidikan merupakan langkah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia

¹ Tirta Rahadja dan La Sulo, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta; DEPDIKBUD, 1994), 37.

Seperti yang di ungkapkan oleh Erna bahwa kualitas Sumber Daya Manusia sebuah perusahaan merupakan salah satu faktor baik buruknya perusahaan.² Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan, hal tersebut sejalan dengan ungkapan Mondy (2008) Pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang bagi para pembelajar untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan agar dapat menyelesaikan pekerjaan mereka saat ini.³

Ungkapan tersebut diperkuat oleh pernyataan Warner dan Desimone dalam Sentot Imam Wahdijono (2009) yang mengatakan “*training involves a process of providing KSAs (knowledge, skills, ability, and others) specific to a particular task or job*” yang artinya “pelatihan memperbaiki penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin untuk pekerjaan sekarang”.⁴

Hal tersebut pernah diteliti oleh Lita Lestari dari Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma dengan judul penelitian Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Kampoeng Djowo Sekatul, Kendal, Jawa Tengah) yang diteliti pada tahun 2016 dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap

² Erna Desia Prajitasari, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan terhadap Produktivitas Kerja pada Bank Rakyat Indonesia Persero", *Jurnal Vol. 10*, No. 2, 21012 (Desember 2015)

³ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi ke 10 (Jakarta: Erlangga, 2008), hal 210

⁴ Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Salemba Empat, 2015), hal 75

kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.⁵

Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan mengikuti pelatihan atau pernah mengikuti pelatihan dapat meningkatkan pemahaman mengenai suatu pengetahuan tentang pekerjaan. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat dari Indah Wahyuni dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan Jakarta yang juga melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor yang dilakukan pada Tahun 2013 di pusat pengembangan sumber daya manusia aparatur Bogor selalu melakukan pelatihan selama 3 bulan sekali guna untuk meningkatkan kinerja karyawan.⁶ Dalam penelitian ini memperoleh hasil bahwa kinerja kerja (hasil kerja) yang diberikan oleh departemen perhubungan berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan melalui analisis koefisien korelasi antara pelatihan dengan kinerja karyawan dengan hasil $r = 0,70$ yang mempunyai arti bahwa pelatihan berpengaruh besar dan positif terhadap kinerja karyawan pada Departemen Perhubungan Bogor.

Selain pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas manusia, pengalaman kerja selama hidupnya yang sering dilakukan berulang kali

⁵ Lita Lestari, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Kampoeng Djowo Sekatul, Kendal, Jawa Tengah)", (Skripsi—Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 2016)

⁶ Indah Wahyuni, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor", (Skripsi—Sekolah Tinggi Ekonomi Ahmad Dahlan, Jakarta, 2013)

juga dapat menjadi faktor tingginya kualitas suatu sumber daya manusia sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi baik.

Ketut Edy Wirawan, I Wayan Bagia, dan Gede Putu Agus Jana Susila dari Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja Indonesia pernah melakukan sebuah penelitian dengan judul Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang diteliti pada Tahun 2016, dan menghasilkan penelitian bahwa ada pengaruh positif antara tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif pendidikan terhadap pengalaman kerja, terdapat pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif dari pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.⁷

Menurut Kamus Bahasa Indonesia pengalaman kerja dapat diartikan sebagai suatu hal yang pernah dialami (dijalani, dirasa, ditanggung, dsb). Karena pengalaman kerja adalah sebuah proses dimana kita bisa mendapatkan ilmu pengetahuan, kecakapan serta keterampilan mengenai pekerjaan, sebab kita terlibat secara langsung untuk terjun dalam pelaksanaan suatu tugas pekerjaan tersebut. Dari beberapa ungkapan mengenai pengertian pengalaman kerja, dapat di simpulkan bahwa *experience is the best teacher.*

PT Surabaya Industrial Estate Rungkut adalah perusahaan yang beralamatkan di Jl Rungkut Industri Raya No. 10 Surabaya, merupakan

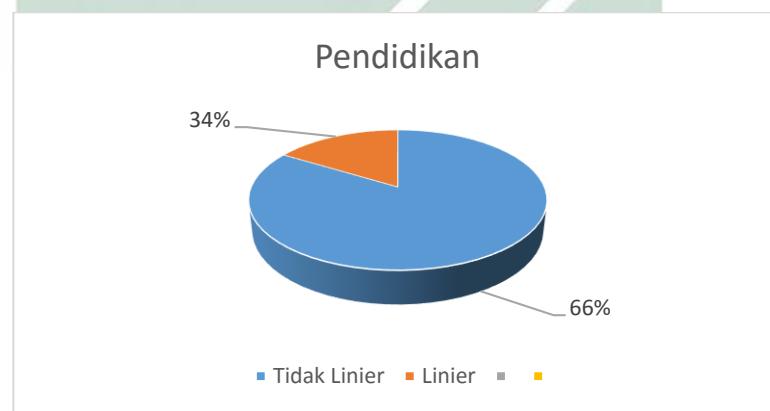
⁷ Ketut Edy Wirawan dkk, "Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen* Volume 4 Tahun 2016.

perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang 50% saham perusahaan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia, 25% dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur, dan 25% dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya. PT Surabaya Industrial Estate Rungkut adalah perusahaan yang mengelola limbah perusahaan dan limbah rumah tangga di 3 (tiga) kawasan, yaitu: kawasan Rungkut, Berbek, dan Rembang.⁸

Dalam hal ini peneliti melakukan pra riset pada PT Surabaya Industrial Estate Rungkut selama 4 bulan, terhitung bulan Agustus s/d Nopember 2017. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti selama pra riset, peneliti menemukan hal menarik mengenai beberapa karyawan yang pendidikannya tidak linier bahkan terlampau jauh berhubungan dengan posisi yang ditempati saat ini.

Gambar 1.1

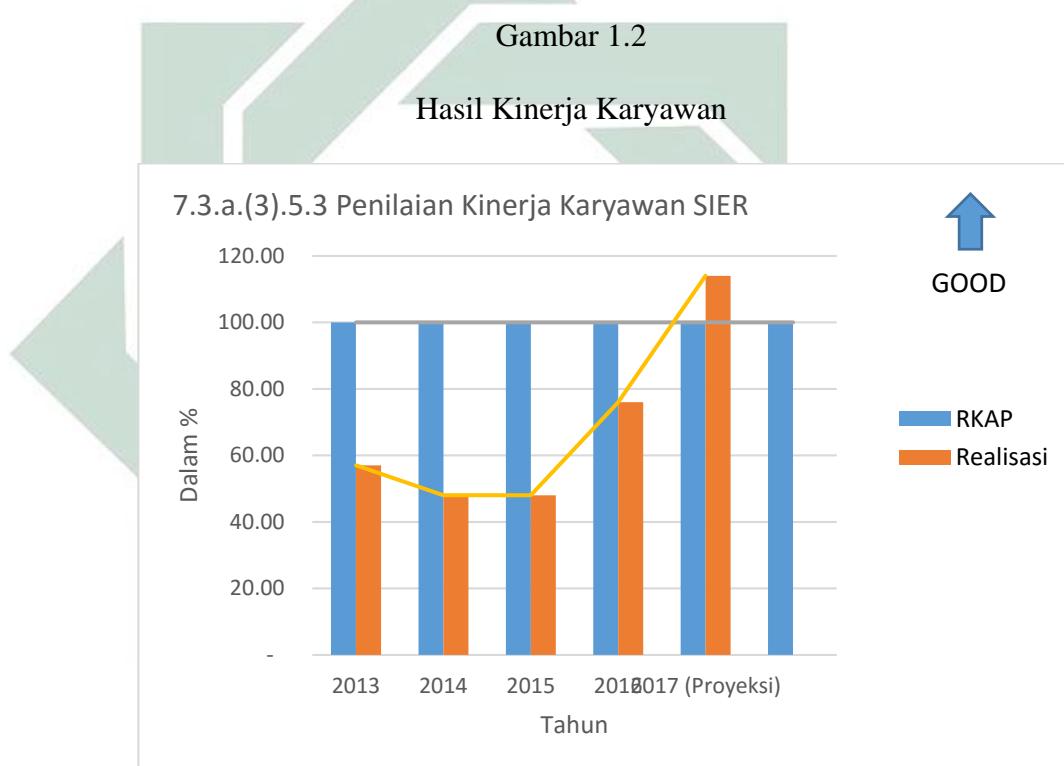
Diagram Pie Pendidikan Karyawan



Sumber: Hasil Pengolahan Data Skunder

⁸ www.sierpier.com, diakses pada tanggal 15 Nopember 2017 pukul 10:00 WIB

Dari gambar 1.1 menjelaskan bahwa 34% adalah hasil persentasi pendidikan karyawan yang tidak linier dengan posisi yang ditempati saat ini, sedangkan sisanya 66% merupakan hasil persentasi karyawan yang pendidikannya linier dengan posisi yang ditempati saat ini. Tidak hanya itu, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut yang dihasilkan mengalami naik turun mulai tahun 2013 s/d 2017.



Hal tersebut bisa terjadi diduga karena terdapat variabel perantara, yang dalam hal ini peneliti menduga adalah variabel pelatihan dan pengalaman kerja yang nantinya akan membantu variabel pendidikan untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut dengan Melalui Pelatihan dan Pengalaman Kerja Sebagai Variabel Intervening”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan diatas maka rumusan masalah untuk penelitian tersebut adalah:

1. Apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
 2. Apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan sebagai variabel intervening?
 3. Apakah pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian tersebut adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja karyawan
 2. Untuk mengetahui pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan sebagai variabel intervening

3. Untuk mengetahui pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian tersebut diharapkan dapat memberi manfaat berupa:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat memberi masukan terhadap peneliti lain jika melakukan penelitian yang sejenis
 - b. Sebagai wujud dari Tri Dharma Perguruan Tinggi UIN Sunan Ampel Surabaya khususnya Program Studi Manajemen untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
 2. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan masukan dan sumbangan pemikiran bagi PT Surabaya Industrial Estate Rungkut dalam masalah meningkatkan kinerja karyawan melalui pentingnya pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja karena dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 - b. Dapat melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pendidikan

a. Pengertian Pendidikan

Pendidikan merupakan bagian penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena baik buruknya suatu generasi dilihat dari segi pendidikan. Jika pendidikannya baik maka lahirlah generasi baik, begitupun sebaliknya.

Menurut Tim pengembangan MKDK IKIP Semarang, pendidikan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan cara membina potensi-potensi yang ada didalam diri (cinta, rasa, karsa, piker, dan budi burani) serta jasmani (panca indra dan keterampilan).¹

Menurut Zainun dalam Sukoco (2010) pendidikan adalah untuk mempersiapkan SDM sebelum memasuki pasar kerja, dengan pengetahuan yang diperolehnya dari pendidikan yang diharapkan sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut oleh suatu pekerjaan.²

Menurut Mangunegara “pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis, dan terorganisir, yang

¹ Tim Pengembangan MKKD, *Dasar-Dasar Kependidikan* (Semarang: IKIP Semarang Press, 1995), hal 5

² Sukoco, Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Universitas Stikubank Semarang* (2010)

mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum”.³

Sedangkan menurut Irianto menyatakan bahwa “pendidikan adalah jenjang pendidikan formal yang telah ditamatkan oleh pegawai.” Irianto juga menyatakan bahwa pendidikan merupakan fungsi sebagai penggerak kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja.⁴

Dari berbagai pendapat mengenai pendidikan dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah proses penting yang ditempuh oleh manusia, untuk meningkatkan kepampuan guna mempersiapkan kehidupan dimasa yang akan datang.

b. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu faktor yang dilihat oleh perusahaan ketika melaksanakan proses seleksi masuk karyawan. Sumber daya manusia yang memiliki latar belakang tertentu akan terlihat pada saat proses seleksi mengenai bidang yang dikuasainya, sehingga dapat meyakinkan manajer SDM untuk menempatkan orang tersebut pada tempat yang tepat. Selain dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dalam proses penembatan karyawan, prestasi akademik yang pernah diraih juga mempengaruhi beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

³ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013)

⁴ Irianto, J., *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Insan Cendikia, 2001)

Latar belakang pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kesesuaian antara bidang ilmu yang ditempuh dan jenjang pendidikan.⁵

a) Jenjang Pendidikan

Menurut Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, jenjang pendidikan formal adalah suatu tahapan pendidikan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik. Jenjang pendidikan terdiri dari:

1. Pendidikan Dasar

Pendidikan dasar yaitu pendidikan awal sembilan Tahun pertama sekolah, meliputi enam Tahun SD dan dan tiga tahun SMP.

2. Pendidikan Menengah

Pendidikan menengah adalah pendidikan lanjutan setelah pendidikan dasar, yaitu tingkat SLTA. Pada pendidikan ini sumber daya manusia agar mempersiapkan diri untuk memasuki pasar kerja.

3. Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi merupakan lanjutan dari pendidikan menengah. Pendidikan ini dilakukan untuk menciptakan sumber daya manusia agar mempunyai kemampuan akademik atau non akademik yang dapat

⁵ Ayuk Wahdanfari, "Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Terhadap Etos Kerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Kediri (Skripsi--IAIN Tulungagung, 2014) hal 33

diterapkan dalam hal pekerjaan. Pendidikan tinggi dalam hal ini adalah perguruan tinggi yang berbentuk universitas, akademi, institut, sekolah tinggi, dll.

b) Spesifikasi/Jurusan Keilmuan

Kesesuaian jurusan adalah sebelum karyawan direkrut dan diseleksi, terlebih dahulu perusahaan melakukan analisis tentang kesesuaian jurusan sumber daya manusia dengan kebutuhan perusahaan mengenai spesifikasi-spesifikasi untuk menempati posisi yang dibutuhkan agar sesuai.

c. Tujuan Pendidikan

Adapun tujuan dari pendidikan adalah:

- a) Tujuan umum pendidikan nasional adalah untuk membentuk manusia Pancasila
 - b) Tujuan institusional adalah tujuan yang menjadi tugas lembaga pendidikan tertentu untuk mencapainya
 - c) Tujuan kurikuler adalah tujuan studi atau mata pelajaran
 - d) Tujuan instruksional adalah tujuan materi kurikulum yang berupa bidang. Berupa bahasan atau sub bahasan.

d. Indikator Pendidikan

Berdasarkan berbagai macam pendapat diatas mengenai pendidikan maka indikator dari pendidikan menurut Liza dan Suktarti dalam skripsi Citra Rahayu Ningsih indikator pendidikan adalah:⁶

1. Jenjang Pendidikan

a. Pendidikan formal

Yaitu pendidikan yang pernah ditempuh dibangku sekolah baik Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas maupun Perguruan Tinggi yang dapat dibuktikan dengan ijazah kelulusan.

b. Pendidikan non formal

Yaitu pendidikan yang didapat dengan mengikuti kursus maupun pelatihan.

2. Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan bentuk upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dengan harapan kinerja yang dihasilkan dapat meningkat. Akan tetapi kebanyakan perusahaan ketika sudah mendapatkan sumber daya manusia yang di inginkan, perusahaan kurang memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sehingga kemampuan alamiah yang dimiliki karyawan yang semakin

⁶ Citra Rahayu, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan PT Antam Pomalaa" (Skripsi—Universitas Halu Oleo, Kendari, 2017), hal 13

lama semakin memudar. Oleh karena itu diperlukan pelatihan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan.

Kepedulian terhadap kualitas dan peran Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dijumpai pada semboyan dan doktrin militer, yaitu *man behind the gun* yang artinya senjata secanggih apapun tidak berarti, apabila tidak disertai kualitas sumber daya manusia berkualitas yang berada dibelakang senapan atau senjata tersebut.⁷

Menurut Mondy (2008) "pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini".⁸

Menurut Raymond (2013) Pelatihan (*training*) adalah upaya yang telah direncanakan untuk membantu karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut agar lebih mudah dalam menyelesaikannya.⁹

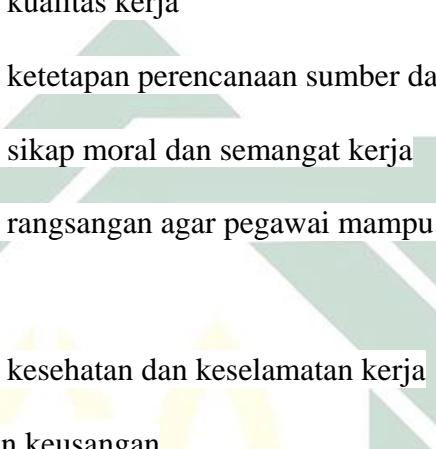
Dari beberapa pengertian yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat memaksimalkan kemampuan karyawan guna meningkatkan kualitas diri sebagai usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

⁷ Pramudya Sunu, *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana, 1999)

⁸ R. Wayne Mondy, *Manajemen sumber Daya Manusia* Edisi 6 (Jakarta: Erlangga, 2008), hal 210

⁹ Raymond dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hal 351

Menurut Mangkunegara (2004)¹⁰ tujuan diadakanya pelatihan adalah:

- 
 1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
 2. Meningkatkan produktivitas kerja
 3. Meningkatkan kualitas kerja
 4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
 5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
 6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
 7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
 8. Menghindarkan keusangan
 9. Meningkatkan perkembangan pegawai

2) Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Simamoro jenis pelatihan terdapat Lima macam yaitu:¹¹

- ## 1. *Skill Training* (Pelatihan Keahlian)

Adalah jenis pelatihan yang diadakan untuk mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

- ## 2. *Retraining* (Pelatihan Ulang)

Adalah jenis pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang menghadapi tuntutan yang terus berkembang seperti teknologi dan ilmu pengetahuan.

¹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal 45

¹¹ Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta, STIE YKPN, 2001), hal 278

3. *Cross Functional Training* (Pelatihan Lintas Fungsional)

Adalah jenis pelatihan yang menganjurkan karyawan lain untuk menguasai aktivitas diluar pekerjaannya, contohnya adalah meminta staff bagian keuangan untuk membantu HRD dalam proses seleksi karyawan.

4. *Creativity Training* (Pelatihan Kreativitas)

Adalah jenis pelatihan yang menjelaskan bahwa kreatifitas merupakan bukan sebuah bakat, melainkan sebuah *skill* yang bisa untuk dipelajari, seperti marketing, dll.

5. *Team Training* (Pelatihan Tim)

Adalah jenis pelatihan yang bertujuan untuk mengajarkan keryawan agar mempunyai kerjasama Tim dengan baik, sehingga tujuan bisa diselesaikan dengan cepat dan tepat.

3) Metode-metode Pelatihan

Menurut Bambang (2011) Teknik pelatihan dibagi menjadi 2 yaitu:

1) Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*)

Adalah metode pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang dilakukan ditempat kerja dengan didibawah pengawasan oleh karyawan yang sudah berpengalaman dan terlatih. Berikut macam-macam metode *on the job training*:

a. *Coaching* (Bimbingan)

Adalah suatu pelatihan dimana pelaksanaanya tidak direncanakan. Metode ini biasanya berlangsung ditempat kerja

yang dilakukan oleh atasan dengan peserta pelatihan yang dibimbing bagaimana cara untuk melakukan pekerjaan dan memecahkan suatu masalah.

b. Rotasi Jabatan

Adalah program yang direncanakan oleh bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dengan memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke bagian yang lainnya dalam struktur organisasi yang sejajar.

c. Penugasan Sementara

Adalah suatu penempatan karyawan ke suatu bidang secara sementara dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. Dalam hal ini karyawan ikut andil dan berperan dalam pengambilan keputusan.

d. Instruksi Pekerjaan

Adalah teknik pelatihan yang terdapat seorang supervisor atau bisa dikatakan sebagai pelatih yang bertugas untuk memberikan instruksi mengenai bagaimana melakukan suatu pekerjaan.

e. *Apprenticeship* (Program Magang)

Adalah metode pelatihan yang mengkomparasikan antara pelajaran yang sudah didapat di ruang kelas kemudian di aplikasikan ke lapangan.

2) Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)

Adalah metode pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang dilakukan diluar tempat kerja dan diluar mengerjakan pekerjaan rutin.

a. Teknik Simulasi

Adalah teknik pelatihan yang dilakukan di suatu tempat yang dirancang dengan keadaan seperti nyata. Mulai dari peralatan dan perlengkapan dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya.

b. Permainan Peranan (*Role Playing*)

Dalam metode ini calon karyawan diberi satu peran khusus, misalnya menjadi atasan, rekan kerja, atau yang lain. Dengan tujuan agar dapat calon karyawan dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain, sehingga nantinya calon karyawan dapat berinteraksi dengan orang lain secara baik.

c. Studi Kasus (*Case Study*)

Adalah suatu teknik dimana peserta dihadapkan dengan berbagai macam kasus yang berbeda kemudian calon karyawan diminta untuk memecahkan kasus tersebut dengan cara melakukan diskusi kelompok.

d. Latihan Laboratorium

Adalah suatu teknik pelatihan berkelompok yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan hubungan antar

pribadi satu dengan lainnya. Melalui *sharing* tentang pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku. Sehingga calon karyawan mempunyai perasaan peka. Peka terhadap perasaan dan lingkungan sekitar.

e. *Vestibule*

Adalah bentuk pelatihan yang disediakan ruangan khusus atau ruang isolasi terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan. Matode ini dilaksanakan bisa sampai beberapa hari hingga beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.

f. Presentasi Informasi

Model dari metode presentasi informasi ini adalah penyajian informasi yang bertujuan untuk menyampaikan suatu konsep yang berisikan keterampilan bagi calon karyawan.¹²

3) Prinsip Pelatihan

Menurut Marihot (2002) terdapat prinsip-prinsip dalam pelatihan yang penting dalam meningkatkan keefektifan pelatihan, yaitu:¹³

1. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi adalah bagian paling penting dalam pelatihan, karena adanya pelatihan diharapkan ada partisipasi aktif dari peserta pelatihan. Karena dengan adanya partisipasi aktif dari

¹² Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang, 2011, hal 67

¹³ Marihot Tua E. H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Garamedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta, 2002, hal 185

peserta pelatihan maka dapat menambah tingkat pemahaman sebab terjadi komunikasi dua arah.

2. Pengulangan (*Repetition*)

Maksud dari pengulangan disini adalah kegiatan mengatakan sesuatu secara berulang-ulang agar pengetahuan yang didapat dapat tertanam diingatan dan sulit dilupakan.

3. *Relevance*

Adalah suatu tindakan pekerjaan yang kita lakukan yang nantinya dapat bermanfaat dan memudahkan untuk pekerjaan yang akan datang.

4. *Transference*

Adalah kesesuaian antara pelatihan yang di ikuti dengan tugas yang di laksanakan di perusahaan. Sehingga dalam hal ini peserta yang mengikuti pelatihan akan mendapatkan banyak manfaat sehingga untuk kedepan dapat memudahkan dalam melaksanakan pekerjaanya.

5. Umpang Balik (*Feedback*)

Maksud dari *feedback* disini adalah peserta mendapatkan informasi mengenai kemajuanya setelah mengikuti pelatihan, dan mendapatkan masukan mana yang perlu ditingkatkan dan mana yang perlu dipertahankan.

4) Proses Pelatihan

Penerapan pelatihan dikatakan efektif yaitu apabila diterapkannya proses pelatihan yang sistematis karena dengan hal tersebut dapat mendekatkan kepada tujuan perusahaan. Menurut Wilson Bangun (2012) terdapat 4 (empat) langkah dalam pelaksanaan proses pelatihan yang terdiri dari kebutuhan pelatihan, perancangan pelatihan, pelaksanaan, dan penilaian.¹⁴

1) Kebutuhan Pelatihan

Telah dijelaskan diatas bahwa salah satu tujuan pelatihan adalah sebagai langkah untuk mencapai visi perusahaan. Oleh karena itu sebelum melaksanakan pelatihan harus terlebih dahulu dilakukan diagnosa dan analisis mengenai masalah-masalah kinerja karyawan. Karena selain pelatihan terdapat banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, pemberian kompensasi, dll.

Dalam hal mendiagnosa kebutuhan pelatihan terdapat tiga sumber yang dapat menjadi pertimbangan, yaitu:

a. Analisis organisasional

Adalah proses dimana pihak manajemen melakukan analisis yang dapat dilihat melalui keterampilan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dalam

¹⁴ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 203

periode sekarang untuk disesuaikan dengan periode dimasa yang akan datang.

b. Analisis pekerjaan

Adalah cara membandingkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan dengan standar pekerjaan.

c. Analisis individual

Adalah cara menganalisis karyawan dengan cara melakukan survey terhadap individu karyawan. Karena dengan melakukan survey maka pihak manajemen akan memperoleh informasi penting mengenai kebutuhan pelatihan.

2) Perancangan Pelatihan

Dalam merancang sebuah pelatihan terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Kesiapan peserta

Kegiatan pelatihan akan berhasil jika adanya kesiapan dari karyawan. Karena jika karyawan sudah memiliki kesiapan maka akan berkeinginan untuk memahami materi dan mengikuti pelatihan dengan percaya diri.

b. Kemampuan pelatih

Kemampuan palatih merupakan bagian yang mempunyai pengaruh besar terhadap pelatihan. Pelatih dituntut memahami materi agar peserta pelatihan dapat memperoleh ilmu yang banyak ketika pelatih menyampaikan materi.

c. Materi pelatihan

Materi pelatihan yang disampaikan memberikan pengaruh besar terhadap hasil pelatihan. Materi yang disampaikan harus sesuai dengan standar pekerjaan atau sesuai dengan kebutuhannya dan mudah untuk dipahami.

3) Pelaksanaan Pelatihan

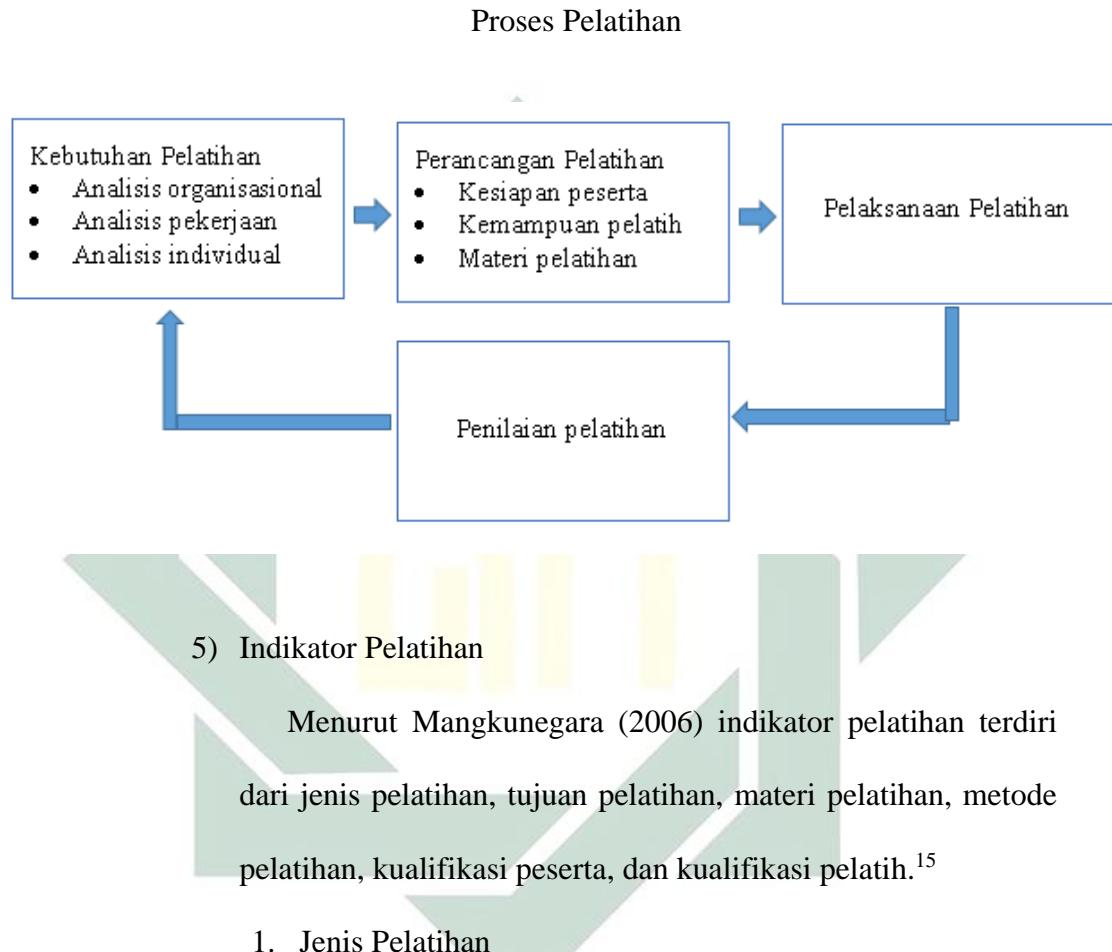
Setelah melewati proses perancangan pelatihan dengan berbagai poin, selanjutnya adalah pelaksanaan pelatihan. Yang mana dalam hal ini dilakukan pengujian perihal matode pelatihan apa yang akan digunakan yang sesuai dengan kebutuhan.

4) Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan setelah proses pelatihan dilaksanakan. Dalam proses ini dilakukan perbandingan antara sebelum pelatihan dengan sesudah pelatihan. Mengingat pelaksanaan pelatihan memakan waktu lama dan biaya pelatihan

yang tidak sedikit maka penilaian perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Gambar 2.1



5) Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2006) indikator pelatihan terdiri dari jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, kualifikasi peserta, dan kualifikasi pelatih.¹⁵

1. Jenis Pelatihan
 2. Tujuan Pelatihan
 3. Materi Pelatihan
 4. Metode Pelatihan
 5. Kualifikasi Peserta
 6. Kualifikasi Pelatih

¹⁵ Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), hal 156

3. Pengalaman Kerja

1) Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2014) mengatakan bahwa pengalaman kerja adalah tentang penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan, yang mana pengalaman kerja hanya bisa didapatkan ketika di tempat kerja.¹⁶

Menurut Manulang (1984) pengalaman kerja adalah suatu proses terbentuknya pengetahuan dan keterampilan tentang metode untuk melakukan pekerjaan dengan cara keterlibatan langsung ke dalam pekerjaan tersebut.¹⁷

Menurut Sulaeman (2014) karyawan yang memiliki pengalaman yang lebih lama maka akan mempunyai keterampilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang baru memiliki sedikit pengalaman.¹⁸

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah kemampuan yang dimiliki seseorang berdasarkan lama waktu atau masa kerja sehingga memiliki kecakapan dan ilmu pengetahuan yang banyak mengenai pekerjaan tersebut.

¹⁶ Handoko, T.Hani, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*: Edisi ke 1 (Yogyakarta: BPFE, 2014), hal 24

¹⁷ Manulang, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984), hal 15

¹⁸ Sulaeman, Ardika, Pengaruh Upah dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang, *Jurnal Trikonomika* Vol. 13, No. 1 (Juni 2014. ISSN 2355-7737), hal 97

2) Faktor Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (1984) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja. Beberapa faktor tersebut adalah:¹⁹

- a. Latar belakang pribadi, yang didalamnya mencakup pendidikan, kursus, pelatihan. Guna untuk menunjukan pengalaman diwaktu yang lalu
 - b. Bakat dan minat
 - c. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk melihat tanggung jawab seseorang
 - d. Kemampuan analisis dan manipulative
 - e. Keterampilan dan kemampuan teknik yang baik

3) Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Foster indikator pengalaman kerja adalah:²⁰

- b. Lama waktu atau masa kerja
Adalah ukuran dimana karyawan dalam menjalankan masa kerja sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik

c. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki untuk menyerap informasi kemudian diterapkan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan adalah kemampuan fisik atau *skill*

¹⁹ Handoko, T. Hani, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 1984), hal 241

²⁰ Bill Foster, *Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan* (Jakarta: PPM, 2001), hal 43

d. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Adalah kemampuan untuk menggunakan dan menguasai alat-alat guna meningkatkan dalam penyelesaian pekerjaan

4. Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

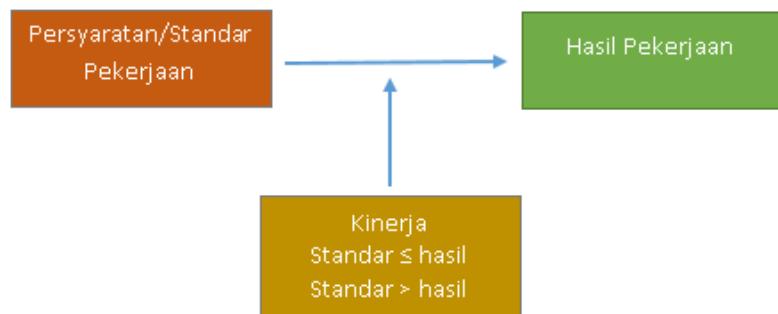
Kita sepakat bahwa kinerja adalah poin penting dalam sebuah perusahaan. Kinerja karyawan atau *job performance* merupakan suatu prestasi hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan selama periode yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Menurut Wilson Bangun (2012) kinerja adalah hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan yang berdasarkan pada persyaratan-persyaratan pekerjaan.²¹ Gambar 2.2 menunjukkan standar kerja karyawan yang artinya jika kinerja karyawan memenuhi standar maka bisa dikatakan kinerja karyawan tersebut bagus. Untuk mengetahui tentang kinerja tersebut maka dibutuhkan penilaian kinerja di dalam perusahaan.

²¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 231

Gambar 2.2

Kinerja Karyawan



2) Tujuan Penilaian Kinerja

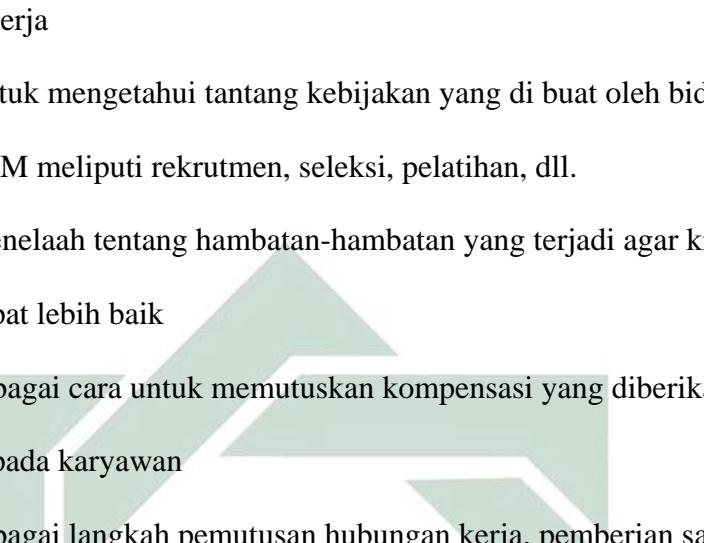
Salah satu penyebab perusahaan mengapa melakukan penilaian kinerja adalah dikarenakan penilaian kinerja merupakan alat sebagai bahan untuk evaluasi atas kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan yang selanjutnya hasil tersebut digunakan untuk membuat keputusan oleh bidang sumber daya manusia (SDM) guna memperbaiki kinerja pada masa yang akan datang.

Menurut Rivai (2009) tujuan dari penilaian kinerja adalah:²²

1. Untuk mengetahui kinerja karyawan selama satu periode
 2. Memberikan *reward* yang sepadan ketika kinerja karyawan baik.
Seperti kenaikan gaji, insentif, dll.
 3. Memotivasi karyawan agar lebih bertanggungjawab dengan tugasnya

²² Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* Edisi ketiga (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hal 408

4. Sebagai pembeda karyawan yang satu dengan yang lain dengan melalui hasil kinerja
5. Sebagai langkah pengembangan SDM, seperti:
 - a. Terjadinya rotasi jabatan, mutasi atau transfer karyawan
 - b. Promosi atau kenaikan jabatan
 - c. *Training* atau pelatihan
6. Sebagai langkah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan
7. Meningkatkan etos kerja
8. Mempererat hubungan emosional antara *supervisor* dengan karyawan karena sering melakukan diskusi mengenai peningkatan kerja
9. Sebagai alat umpan balik bagi karyawan yang memiliki kinerja baik untuk karir selanjutnya
10. Sebagai suatu riset dalam penilaian ke efektifitasan
11. Sebagai salah satu cara SDM untuk melakukan perencanaan
12. Menempatkan karyawan sesuai dengan hasil kerja yang ia peroleh
13. Sebagai jendela informasi untuk menentukan tingkat upah, gaji, insentif karyawan sesuai dengan kinerjanya
14. Sebagai wadah untuk penyaluran aspirasi yang memuat keluhan dan masukan karyawan
15. Sebagai alat untuk menstabilkan dan meningkatkan kinerja karyawan

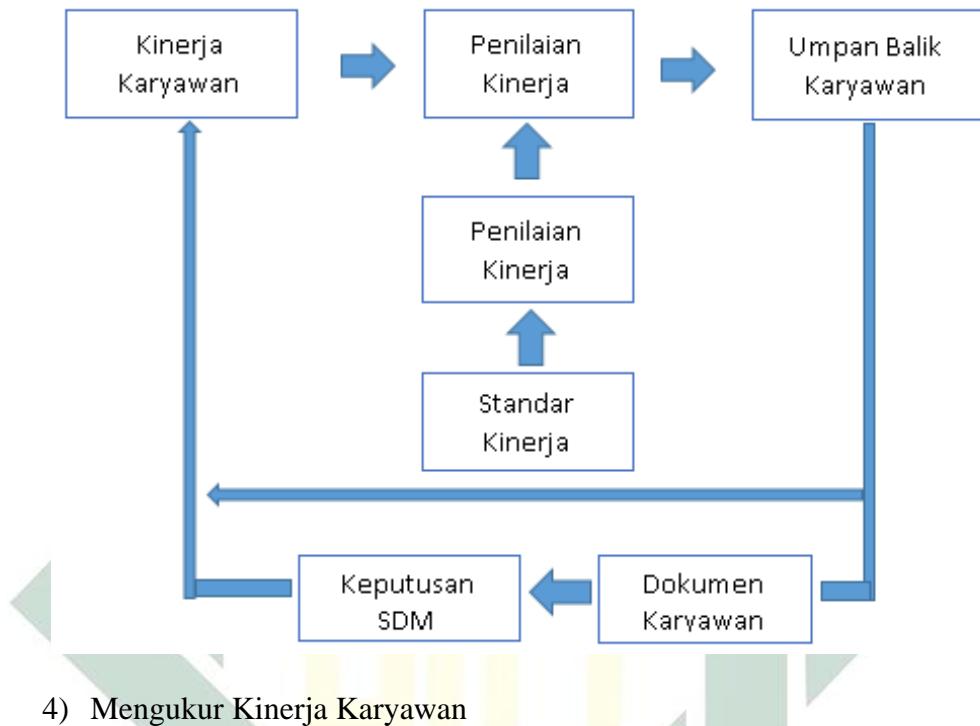
- 
 16. Sebagai alat yang dapat memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja
 17. Untuk mengetahui tentang kebijakan yang di buat oleh bidang SDM meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, dll.
 18. Menelaah tentang hambatan-hambatan yang terjadi agar kinerja dapat lebih baik
 19. Sebagai cara untuk memutuskan kompensasi yang diberikan kepada karyawan
 20. Sebagai langkah pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi maupun hadiah kepada karyawan.

3) Mekanisme Penilaian Kinerja

Mekanisme penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai Zainal (2009) adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3

Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan



4) Mengukur Kinerja Karyawan

Standar suatu pekerjaan dapat diukur dari aktivitas pekerjaan dan dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk mempermudah dalam proses penilaian maka standar yang ditetapkan harus bisa diukur dan dipahami dengan jelas. Menurut Wilson Bangun (2012) menjelaskan cara untuk mengukur kinerja karyawan adalah jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, kecepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama.²³

²³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 235

1. Jumlah Pekerjaan (kuantitas)

Adalah seberapa banyak unit pekerjaan yang dapat karyawan kerjakan dalam satu periode dan waktu tertentu. Dalam hal ini harus memenuhi standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga menuntut karyawan harus memenuhi standar tersebut.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan pasti memiliki standar kualitas tertentu. Setiap karyawan harus memiliki kinerja baik sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang mempunyai standar kualitas yang telah ditentukan.

3. Ketepatan Waktu

Tepat waktu disini adalah tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Karena setiap pekerjaan memiliki karakteristik penyelesaian yang berbeda. Ada yang harus diselesaikan dalam waktu cepat karena berhubungan dengan pekerjaan lainnya dan ada yang tidak. Dalam hal ini karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaanya dengan tepat waktu.

4. Kehadiran

Terdapat beberapa pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan dalam proses penggerjaan. Misalnya karyawan dituntut bekerja selama delapan jam perhari selama 5 hari dalam satu minggu.

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan secara individu, melainkan terdapat beberapa pekerjaan yang melibatkan dan membutuhkan orang lain. Untuk itu diperlukan kemampuan kerjasama yang bagus dengan rekan kerja yang lainnya.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Andika Dwi Putra Pamungkas, Djamhur Hamid, dan Arik Prasetya dari Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya dengan judul penelitian Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Karyawan PT INKA (Persero)) yang menghasilkan penelitian bahwa variabel pendidikan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap variabel kemampuan kerja, dan variabel pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja, serta variabel pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian tersebut menghasilkan kasimpulan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
 2. Penelitian yang dilakukan oleh Komang Elsy Yunita, Ni Nyoman Yulianthini, dan I Wayan Bagia dalam e-journal Bisma Universitas Ganesha Jurusan Manajemen Volume 4 Tahun 2016, yang berjudul Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 33 karyawan dan semuanya dijadikan sampel.

Sedangkan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan pencatatan dokumen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari pengalaman kerja dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan, pengalaman kerja terhadap penempatan karyawan, pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada variabel pengalaman kerja, sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan desain penelitian.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Mutoha Rifiq, dalam skripsi Jurusan Ekonomi Mnajemen Universitas PGRI RI Tahun 2013 yang berjudul Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri. Penelitian ini adalah penelitian survey dengan jumlah sampel 62 orang dari jumlah populasi 74 orang. Data tersebut kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan analisis linier berganda yang dibantu dengan program SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah (1) tingkat pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Pare, (2) Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Pare, (3) Tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Pare. Persamaan dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel pengalaman kerja, sedangkan perbedaanya adalah teknik analisis data, desain penelitian, dan objek penelitian.

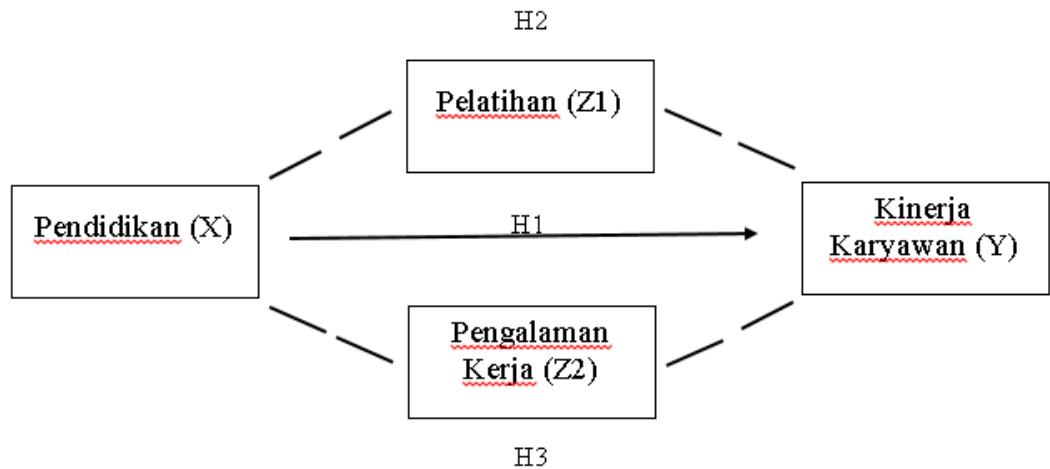
4. Penelitian yang dilakukan oleh Riza Rezita. Dalam skripsi program studi pendidikan administrasi perkantoran Universitas Negeri Yogyakarta dengan judul penelitian Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah. Daerah Istimewa Yogyakarta (BPAD DIY) yang dilakukan pada tahun 2015. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 39 orang dengan metode pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi. Dan teknik analisis yang digunakan adalah uji prasyarat analisis dengan uji normalitas dan uji linieritas serta uji hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam kategori sedang dengan persamaan regresi $Y=0,870X + 13,584$ dengan koefisien regresi (r_{xy}) sebesar 0,745, koefisien determinasi (r^2_{xy}) sebesar 0,555 dan diperoleh t_{hitung} sebesar 6,788 lebih besar dari t_{tabel} ($6,788 > 2,026$). Berdasarkan koefisien determinasi (r^2_{xy}) 0,555 artinya 55,5% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel pendidikan dan pelatihan, sedangkan 44,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Persamaan dengan penelitian ini adalah teknik analisis data dan variabel penelitian yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian.
 5. Penelitian yang dilakukan oleh Sunaryo prodi manajemen STIE Harapan Medan dengan judul penelitian Pengaruh Pendidikan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PTPN III Medan yang dilakukan pada tahun 2016. Sampel yang diambil sebanyak 78 orang dengan menyebar kuesioner

kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas yang kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi berganda, uji t, uji f, dan koefisien determinasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pendidikan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 43,7% sedangkan sisanya 56,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada analisis data dan variabel pendidikan. Sedangkan perbedaannya adalah sampel yang diambil serta tempat penelitian.

C. Kerangka Konseptual

Penelitian ini dilakukan adalah untuk menguji apakah pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan dan pengalaman kerja sebagai variabel intervening studi pada PT Surabaya Industrial Estate Rungkut yang beralamatkan di Jl Rungkut Industri Raya No. 10 Surabaya. Maka peneliti membuat suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.4 Kerangka Konseptual



Keterangan:

— — — : Hubungan Secara Langsung
 — — — : Hubungan Secara Tidak Langsung

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan atau ramalan sementara atas suatu permasalahan yang diteliti untuk diketahui kebenarannya. Penelitian dengan judul pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan dan pengalaman kerja sebagai variabel intervening studi pada PT Surabaya Industrial Estate Rungkut. Berdasarkan judul tersebut maka penelitian ini mempunyai hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
 2. Diduga pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan sebagai variabel intervening
 3. Diduga pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening

tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.² Dengan kata lain yaitu jumlah keseluruhan dari obyek. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut yang berjumlah 221 orang dengan rincian 130 karyawan organik atau karyawan tetap, dan 91 karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) atau karyawan kontrak.

2. Sampel

Sampel menurut Istijanto (2005) merupakan bagian yang di ambil dari populasi.³ Metode untuk menentukan jumlah sampel menggunakan rumus dari Slovin, yaitu:

$$\text{Slovin } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ukuran sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi error, misal 10%

Sumber: Wiratna Sujerweni (2014)⁴

$$\text{Slovin } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$= \frac{221}{1 + 221(0,1)^2}$$

$$= \frac{221}{1 + 221(0,01)}$$

² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* Edisi Ketujuh (Bandung: CV Alfabeta, 2006), hal 80

³ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia* Edisi pertama (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005) hal 117

⁴ Wiratna, *Metodologi penelitian* (Jakarta: Pustaka Baru, 2014), hal 16

$$= \frac{221}{3,21}$$

= 69 dibulatkan oleh peneliti menjadi 70

Berdasarkan perhitungan pengambilan sampel diatas dengan menggunakan rumus Slovin maka dapat diketahui bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 70 karyawan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *simple random sampling* atau pengambilan sampel secara acak. Menurut Sanusi (2011) *simple random sampling* adalah proses memilih dan pengambilan suatu sampling yang mana setiap populasi mempunyai peluang yang sama untuk terpilih menjadi sampel.⁵

D. Variabel Penelitian

Menurut Sugiono (2013) variabel adalah segala sesuatu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dicari informasi sehingga dapat ditarik kesimpulan.⁶

Jenis variabel dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yaitu variabel bebas (variabel independen), variabel intervening, dan variabel terikat (dependen).

1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas adalah sesuatu hal yang didalamnya terdapat gelaja atau faktor-faktor dimana terdapat hal yang menentukan dan dapat

⁵ Anwar Sanusi, *Metodologi Penelitian Bisnis* Edisi Ketiga (Jakarta: Salemba Empat, 2011), Hal 89

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* Edisi Ketujuh (Bandung: CV Alfabeta, 2013), hal 2

mempengaruhi variabel lainnya (Nawawi dan Hadari 1995)⁷. Dalam penelitian ini pendidikan adalah sebagai variabel bebas atau independen.

2. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teori bertindak sebagai variabel yang mempengaruhi variabel independen dan variabel dependen, yang mana hal tersebut tidak bisa diamati dan diukur.⁸ Variabel ini bertindak sebagai variabel perantara antara variabel independen dengan dependen. Dalam penelitian ini pelatihan dan pengalaman kerja ditetapkan sebagai variabel intervening oleh peneliti.

3. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat adalah sesuatu hal yang didalamnya terdapat gejala atau faktor-faktor dimana terdapat hal yang ditentukan dan dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya.⁹ Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini menjelaskan secara lebih detail mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian, dalam hal ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Definisi dari setiap variabel dalam penelitian ini adalah:

⁷ Nawawi dan Hadari, *Adminsitrasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1995), hal 41

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* Edisi Ketujuh (Bandung: CV Alfabeta, 2013), hal 5

⁹ Nawawi dan Hadari, *Adminsitrasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1995), hal 42

1. Pendidikan

Adalah jenjang pendidikan yang pernah ditempuh oleh karyawan yang terdiri dari pendidikan formal dan pendidikan non formal.

2. Pelatihan

Adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Artinya pelatihan dalam hal ini adalah suatu pembelajaran yang diadakan oleh perusahaan sehingga karyawan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan untuk menunjang kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kinerja yang dihasilkan bisa meningkat.

3. Pengalaman kerja

Adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang pernah dilakukan oleh karyawan selama hidupnya, yang mana dalam hal ini pengalaman kerja adalah suatu proses terbentuknya pengetahuan dan keterampilan tentang metode untuk melakukan pekerjaan dengan cara keterlibatan langsung ke dalam pekerjaan tersebut.¹⁰

4. Kinerja karyawan

Adalah hasil kerja yang diperoleh karyawan berdasarkan kuantitas, kualitas, dan waktu melaksanakan pekerjaan, kehadiran, dan kemampuan kerjasama dalam satu periode.

¹⁰ Manulang, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984), hal 15

Tabel 3.1
Indikator Variabel

Pendidikan	Liza dan Suktarti (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jenjang pendidikan <ol style="list-style-type: none"> a. Pendidikan formal b. Pendidikan non formal
Pelatihan	Menurut Mangkunegara (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis Pelatihan 2. Tujuan Pelatihan 3. Materi Pelatihan 4. Metode Pelatihan 5. Kualifikasi Peserta 6. Kualifikasi Pelatih
Pengalaman Kerja	Foster (2001)	<ol style="list-style-type: none"> a. Lama waktu atau masa kerja b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan
Kinerja Karyawan	Wilson Bangun (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas (jumlah pekerjaan) 2. Kualitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan kerja sama

F. Uji Coba Instrumen

Uji instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen memiliki kelayakan dan dapat dilanjutkan untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini atau tidak. Supaya bisa digunakan sebagai alat istrumen maka harus memenuhi uji validitas dan uji reliabilitas. Peneliti menyebar 30 buah kuesioner kepada karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut dan jumlah

kuesioner kembali sebanyak 24 buah yang kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas atau uji keaslian adalah kegiatan yang dilakukan untuk menguji sejauh mana ketepatan kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur. Penelitian dapat dikatakan valid apabila dapat mengukur sesuatu yang ingin diukur sehingga dapat mengungkap data didalam variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Sejalan dengan ungkapan Sugiono (2013) yang menjelaskan bahwa instrument yang valid adalah instrument yang dapat mengukur apa yang ingin peneliti ukur.

Alat yang digunakan untuk mengukur dibantu dengan *software* SPSS Versi 24 dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*.

Yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{\{N\Sigma x^2 - (\Sigma x^2)\}\{N\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2\}}}$$

Keterangan:¹¹

r_{xy} = koefisien korelasi antara x dan y

N = jumlah respon

Σx = jumlah skor butir

Σy = jumlah skor total

Σx^2 = jumlah kuadrat dari skor butir

Σy^2 = jumlah kuadrat dari skor total

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima (Bandung: CV. Alfabeta, 2012), hal 356

Σxy = jumlah perkalian antara skor butir dan skor total

Hasil perhitungan uji validitas adalah:

2. Uji Reliabilitas

Selain melakukan uji validasi instrumen, juga harus melakukan uji reliabilitas instrumen guna mengukur derajat konsistensi suatu alat ukur.

Hasil pengukuran bisa dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut dapat dipercaya sehingga hasil yang didapatkan tetap dan konsisten. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Untuk menghitung reliabilitas instrument penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*, yaitu:

$$r_i = \frac{K}{(K-1)} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Keterangan:¹²

r_i = reliabilitas instrumen

K = banyaknya varian pertanyaan

ΣSi^2 = jumlah varian butir

$St^2 = \text{varian total}$

G. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Adalah data yang didapat dari observasi dan pra riset yang dilakukan oleh peneliti secara langsung pada perusahaan selama 4 (empat) bulan

¹² Ibid, hal 365

terhitung bulan Agustus s/d Nopember 2017, baik berupa wawancara maupun pengamatan.

b. Data Skunder

Adalah data yang didapat dari literatur buku dan dokumen-dokumen perusahaan seperti struktur organisasi, sejarah perusahaan, dll.

H. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah sebuah tahap yang prosesnya dilakukan secara sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan.¹³ Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. *Interview* (wawancara)

Adalah proses Tanya jawab antara pewawancara dengan responden yang dapat dilakukan dengan bertatap muka secara langsung (*face to face*) dengan karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut. Yang menggunakan jenis wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan secara bebas dan mengalir, yakni pewawancara belum mengetahui secara pasti data yang akan diperoleh karena tanpa membuat konsep daftar pertanyaan.

2. Kuesioner (angket)

Adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawab, yang mana dalam hal ini skala pengukuranya adalah dengan menggunakan skala likert atau sekala bertingkat yang penilaian jawaban mulai dari 1 sampai 5. Responden cukup

¹³ Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis*, (Yogyakarta: Teras, 2011), hal. 83

memberikan tanda centang (✓) pada jawaban yang ingin dijawab. Alternatif jawaban terdiri dari:

SS	= Sangat Setuju	diberi nilai 5
S	= Setuju	diberi nilai 4
N	= Netral	diberi nilai 3
TS	= Tidak Setuju	diberi nilai 2
STS	= Sangat Tidak Setuju	diberi nilai 1

3. Observasi

Adalah teknik pengamatan dan menganalisis mengenai kondisi dan situasi yang terjadi pada PT Surabaya Industrial Estate Rungkut yang dilakukan oleh peneliti selama 4 bulan.

I. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan analisis inferensial. Menurut Sugiono (2010) analisis inferensial yaitu suatu teknik analisis yang dilakukan kepada sampel namun hasilnya diperlakukan untuk seluruh populasi.¹⁴ Adapun teknik analisis yang digunakan adalah:

1. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan bertujuan untuk menguji model regresi, variabel bebas dan variabel terikat apakah hal-hal tersebut mempunyai distribusi secara normal atau tidak.¹⁵

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2010), hal 207

¹⁵ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016), hal 154

Apabila data berdistribusi normal atau mendekati normal maka bisa dikatakan model regresi baik. Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan statistic parametric dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov (1-Sample-KS)*. Jika hasil probabilitas menunjukkan nilai diatas 0,05 maka variabel berdistribusi normal.

2) Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan berbentuk linier, kuadrat, atau kubik. Dalam pengujian linieritas menggunakan aplikasi SPSS versi 24, kemudian melihat kolom sig. pada baris *Linierity* pada tabel anova. Jika nilainya dibawah 0,05 maka bersifat linier.

3) Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas adalah uji yang bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terjadi korelasi antar variabel.¹⁶ Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi antar variabel.

4) Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2005) mengatakan bahwa uji heteroskedastisitas akan mengakibatkan pemaknaan koefisien-koefisien regresi

¹⁶ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016), hal 103

menjadi tidak koefisien.¹⁷ Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji scatterplots. Untuk menentukan apakah terjadi heteroskedastisitas adalah dengan melihat titik-titik harus menyebar diatas dan dibawah atau tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja, titik-titik harus tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, serta penyebaran titik-titik harus tidak berpola. Jika syarat-syarat tersebut terpenuhi maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas

2. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis variabel mediasi (intervening) dengan memediasi variabel independen terhadap variabel dependen, dalam hal ini peneliti menggunakan beberapa analisis, yaitu analisis regresi sederhana untuk H1, dan analisis jalur serta uji sobel untuk H2, H3.

1) Analisis Regresi Sederhana

Menurut Sugiyono (2013) regresi sederhana adalah hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen.¹⁸ Regresi sederhana dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis satu (H1).

Langkah-langkah untuk melakukan analisis regresi sederhana adalah:

¹⁷ Ibid hal 104

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* Edisi Ketujuh (Bandung: CV Alfabeta, 2013), hal 261

- a. Membuat garis linier sederhana

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y : subjek dalam variabel dependen yang diprediksi

a : harga Y katika harga X = 0

b : angka arah atau koefisien regresi

X : subjek pada variabel independen yang memiliki nilai tertentu¹⁹

- b. Koefisien Korelasi dan Determinasi

Tujuan dari mencari nilai koefisien korelasi adalah untuk mengetahui apakah suatu variabel mempunyai pengaruh positif atau negatif terhadap variabel lainnya. Cara yang digunakan untuk mengatahui adalah dengan melihat r hitung atau R pada tabel *Model Summary* pada output SPSS setelah dilakukan analisis regresi. Jika r positif maka berpengaruh positif, jika r negatif maka berpengaruh negative.

Sedangkan nilai koefisien determinasi atau R^2 adalah nilai yang menjelaskan sejauh mana variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X. R^2 (R Square) dapat dilihat pada tabel *Model Summary* pada output SPSS.

19 Ibid

2) Analisis Jalur

Analisis sobel adalah analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis, lebih tepatnya untuk menguji variabel yang memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, yang dalam penggunaannya untuk membuktikan pengaruh hubungan kausalitas antar variabel yang sudah ditetapkan sebelumnya.²⁰

Analisis jalur digunakan untuk menentukan hubungan tiga atau lebih variabel, yang tidak bisa digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis kausal imajiner. Untuk menjawab hipotesis dua dan hipotesis tiga, berikut tampilan model untuk hipotesis dua dan hipotesis tiga.

²⁰ Imam Ghozali, *Applikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016), hal 237

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Identitas Perusahaan

Nama Perusahaan : PT Surabaya Industrial Estate Rungkut

Nama Panggilan : PT SIER

Dasar Hukum Perusahaan: Akta Notaris Abdul Latief, S.H. Nomor 166 tanggal

28 Februari 1974 dan telah diubah terakhir dengan akta perubahan nomor 30 tanggal 12 september 2008 dihadapan notaris Wachid Hasyim, S.H.

Tanggal Pendirian : 28 Februari 1974

Bidang Usaha : Pengelola bidang kawasan industri beserta penunjang-penunjang nya

- Bidang usaha utama:

- ## 1. PPTI

- ## 2. BPSP

- ### 3. SUIK

- #### 4. Gudang

- ## 5. Gudang Logistik

- Bidang usaha lain:

- ## 1. persewaan

- restoran/kaferia, *bussines center*

	2. persewaan fasilitas-fasilitas asrama, perumahan, perhotelan/kondominium
	3. Fasilitas olahraga
	4. Balai Latihan Kerja (BLK) dan poliklinik
	5. Jasa pemborongan (<i>contracting</i>) dan jasa konsultasi (<i>consultant</i>)
	6. Jasa penyedia tenaga kerja
	7. Stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU)
	8. Jasa <i>Manufacturing</i>
	9. Jasa total <i>logistik</i>
Status Perusahaan	: Badan usaha milik Negara (BUMN)
Kepemilikan saham	: Pemerintah Republik Indonesia (50%)
	Pemerintah Provinsi Jawa Timur (25%)
	Pemerintah Kota Surabaya (25%)
Jumlah karyawan	: 130 karyawan organik atau karyawan tetap
	91 karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) atau karyawan kontrak
	221 total karyawan
Alamat perusahaan	: Kantor pusat:
	Jl. Rungkut Industri Raya No. 10 Surabaya (60401)
	Telp. 031-8439981, 8439581, 8418282

Fax. 031-8438818, 8494078

Kantor cabang:

Jl. Raya Surabaya - Pasuruan Km.50 Pasuruan

Telp. 0343-741614, 741695

Fax. 0343-8438818, 8494078

E-mail: custumurserve@sier-pier.com

info@sier-pier.com

Website: www.sier-pier.com

2. Tonggak Sejarah Perusahaan

Tabel 4.1

Tonggak Sejarah Perusahaan

1974	→	PT SIER didirikan oleh pemerintah
1980	→	PT SIER membangun IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) di kawasan industri Rungkut
1985	→	PT SIER didirikan melakukan ekspansi kawasan ke Berbek Sidoarjo
1991	→	PT SIER membuka kawasan industri baru di Pasuruan (PIER)
1995	→	Dimulai pembangunan IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) di kawasan industri PIER
2012	→	Penambahan kapasitas IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) di kawasan industri PIER

3. Visi & Misi Perusahaan

Visi:

Menjadi pengembang kawasan industri modern yang terintegrasikan dengan lingkungan.

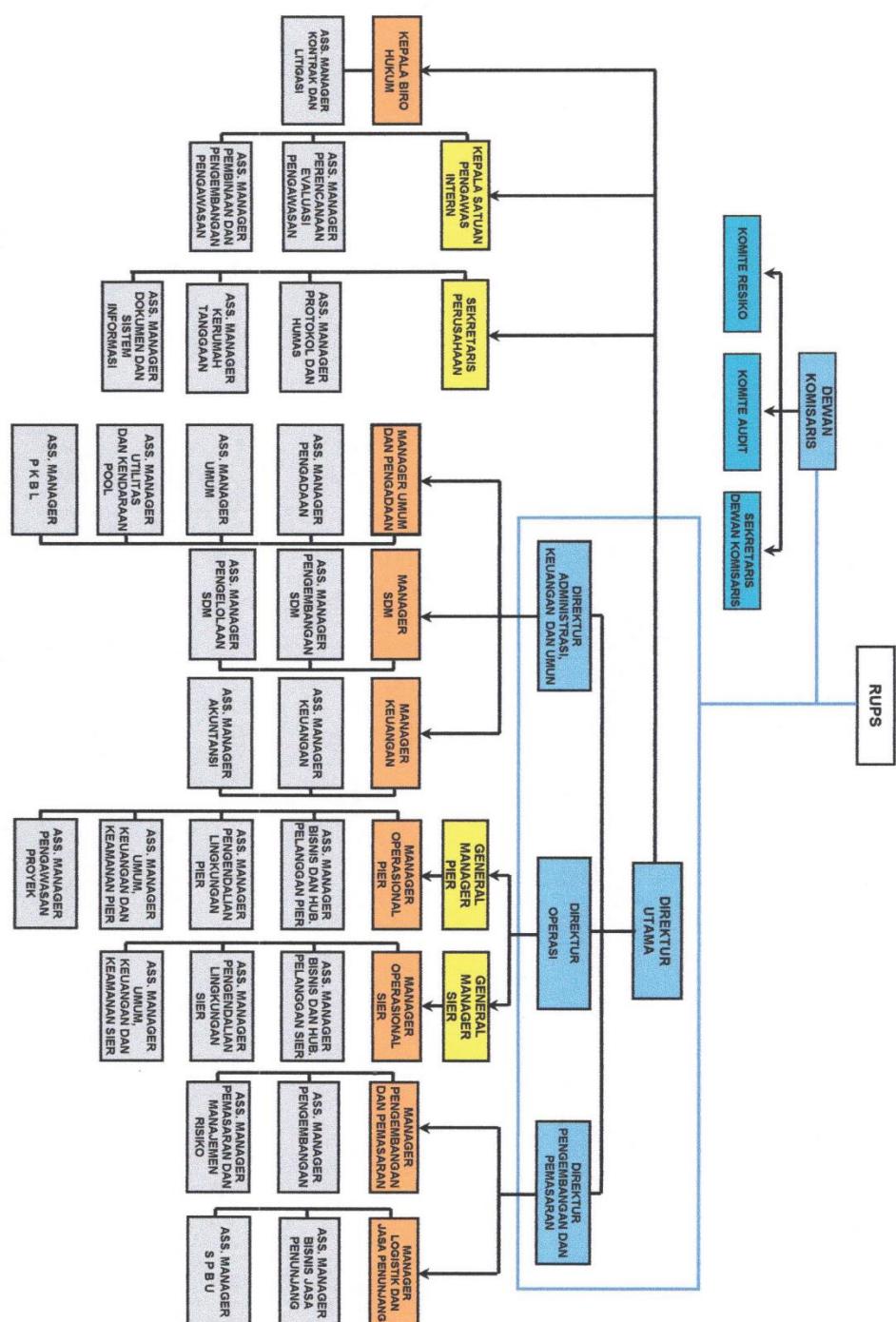
Misi

- a. Mewujudkan kawasan industri modern yang inovatif, berbasis teknologi informasi dan ramah lingkungan.
 - b. Menyediakan lahan industri siap bangun untuk kepentingan semua investor.
 - c. Peka dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan rencana pengembangan regional dan nasional.
 - d. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang optimal dalam penyediaan layanan penjualan, persewaan, penyediaan fasilitas industri dan sarana penunjangnya dengan kualitas terbaik.

4. Slogan

The Wise Choice for the Smart Solution

5. Struktur Organisasi



6. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 70 karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut yang digunakan sebagai sampel dalam populasi. Karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama waktu/masa kerja. Karakteristik responden didapatkan berdasarkan jawaban dari responden melalui kuesioner yang diberikan. Karakteristik responden disajikan dalam data berikut:

1) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Percentase (%)
Laki-laki	42	60
Perempuan	28	40
Jumlah	70	100%

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa sampel responden dalam penelitian jenis kelamin laki-laki berjumlah 42 orang dengan persentase 62%, dan perempuan berjumlah 28 orang dengan persentase 40%. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 60%.

2) Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Percentase (%)
21-30 Tahun	26	37
31-40 Tahun	15	21
41-50 Tahun	14	20
>50 Tahun	15	22
Jumlah	70	100

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa sampel responden dalam penelitian usia 21-30 Tahun berjumlah 26 orang dengan persentase 37%, usia 31-40 Tahun berjumlah 15 orang dengan persentase 21%, usia 41-50 Tahun berjumlah 14 orang dengan persentase 20%, dan usia > 50 Tahun berjumlah 15 orang dengan persentase 22%. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan mayoritas usia responden adalah 21-30 Tahun dengan persentase sebesar 37%.

3) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam tebel berikut ini:

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Percentase (%)
SMP	5	7
SMA	18	26
Akademi (D3)	9	13

Sarjana (S1)	30	43
Pasca Sarjana (S2)	8	11
Jumlah	70	100

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa sampel responden dalam penelitian dengan pendidikan terakhir SMP berjumlah 5 orang dengan persentase 7%, pendidikan terakhir SMA berjumlah 18 orang dengan persentase 26%, pendidikan terakhir Akademi (D3) berjumlah 9 orang dengan persentase 13%, pendidikan terakhir Sarjana (S1) berjumlah 30 orang dengan persentase 43%, pendidikan terakhir Pasca Sarjana (S2) berjumlah 8 orang dengan persentase 11%. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah menempuh pendidikan terakhir tingkat Sarjana (S1) dengan persentase 43%.

4) Lama Waktu/Masa Kerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama waktu/masa kerja disajikan dalam tebel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Waktu/Masa Kerja

Waktu	Frekuensi	Percentase (%)
1-10 Tahun	37	53
11-20 Tahun	11	16
> 20 Tahun	22	31
Jumlah	70	100

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa sampel responden dalam penelitian yang mempunyai lama waktu/masa kerja di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut dengan waktu 1-10 Tahun berjumlah 37 orang

dengan persentase 53%, 11-20 Tahun berjumlah 11 orang dengan persentase 16%, dan > 20 Tahun berjumlah 22 orang dengan persentase 31%. Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden penelitian mempunyai lama waktu/masa kerja di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut 1-10 Tahun dengan persentase 53%.

B. Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah tidaknya suatu indikator dalam kuesioner pada masing-masing variabel. Untuk menentukan valid atau tidak suatu instrumen penelitian maka harus memenuhi ketentuan sebagai berikut, yaitu:

- a. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 5% maka bisa dikatakan instrument tersebut valid
 - b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 5% maka instrument tersebut dikatakan tidak valid

Hasil perhitungan uji validitas tiap variabel yaitu:

Tabel 4.6

Hasil Uji Validitas Variabel Pendidikan (X)

Variabel	Indikator	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
Pendidikan (X)	Item 1	0,860	0,306	Valid
	Item 2	0,842		
	Item 3	0,713		
	Item 4	0,860		

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji validitas variabel pendidikan memuat nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel. Dengan demikian indikator variabel pendidikan dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Indikator	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Item 1	0,555	0,306	Valid
	Item 2	0,738		
	Item 3	0,751		
	Item 4	0,769		
	Item 5	0,679		
	Item 6	0,645		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji validitas variabel kinerja karyawan memuat nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel. Dengan demikian indikator variabel kinerja karyawan dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (Z1)

Variabel	Indikator	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
Pelatihan (Z1)	Item 1	0,761	0,306	Valid
	Item 2	0,852		
	Item 3	0,747		
	Item 4	0,776		

	Item 5	0,762	
	Item 6	0,678	
	Item 7	0,748	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji validitas variabel pelatihan memuat nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel. Dengan demikian indikator variabel pelatihan dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Variabel Pengalaman Kerja (Z2)

Variabel	Indikator	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
Pengalaman Kerja (Z2)	Item 1	0,770	0,306	Valid
	Item 2	0,818		
	Item 3	0,651		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji validitas variabel pengalaman kerja memuat nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel. Dengan demikian indikator variabel pengalaman kerja dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*.

Suatu variabel dinyatakan reliabel ketika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.¹

¹Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016), hal 48

Untuk memaknai hasil perolehan angka koefisien reliabilitas yang berpedoman pada tabel dibawah ini, yaitu:²

Tabel 4.10
Pedoman Interpretasi pada Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Interpretasi
0,80 – 1,000	Sangat kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Sedang
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	Sangat rendah

Instrument dikatakan reliabel apabila r_{hitung} lebih besar atau sama dengan r_{tabel} . Begitupun sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari pada r_{tabel} maka dikatakan bahwa instrument tidak reliabel.

Hasil perhitungan uji reliabilitas yaitu:

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Keterangan
Pendidikan	0,834	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,772	0,60	Reliabel
Pelatihan	0,872	0,60	Reliabel
Pengalaman Kerja	0,604	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Hasi tabel uji reliabilitas diatas menjelaskan bahwa nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau kuesioner yang digunakan oleh variabel

² Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima (Bandung: CV. Alfabeta, 2012), hal 231

pendidikan, kinerja karyawan, pelatihan, dan pengalaman kerja, semuanya dikatakan dapat dipercaya sebagai alat ukur suatu variabel.

3. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Tabel 4.12

Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.76725828
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.073
	Negative	-.078
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil uji SPSS diketahui bahwa data seluruh variabel menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar $0,200 > 0,05$, sehingga data dikatakan berdistribusi normal.

2) Uji Linieritas

Tabel 4.13

Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi
Pendidikan (X)	0,539
Pelatihan (Z1)	0,003
Pengalaman Kerja (Z2)	0,090

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel diatas hasil uji linieritas untuk nilai signifikan variabel Pendidikan (X) adalah $0,539 > 0,05$ maka dinyatakan linier, variabel Pelatihan (Z1) adalah $0,003 < 0,05$ maka dinyatakan tidak linier, dan variabel Pengalaman Kerja (Z2) adalah $0,090 > 0,05$ maka dinyatakan linier.

3) Uji Multikolonieritas

Tabel 4.14

Hasil Uji Multikolonieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Pendidikan (X)	1,000	1,000
Pelatihan (Z1)	0,808	1,238
Pengalaman Kerja (Z2)	0,797	1,255

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil tabel diatas, nilai tolerance variabel pendidikan berjumlah 1,000 dan VIP 1,000, nilai tolerance variabel pelatihan berjumlah 0,808 dan VIP 1,238, dan nilai tolerance pengalaman kerja berjumlah 0,797 dan VIP 1,255. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai tolerance semua variabel $> 0,10$ dan nilai VIF semua variabel $< 10,00$ maka dipastikan tidak terjadi multikoloniertas.

4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang ditetapkan oleh peneliti, oleh karena itu perlu dilakukannya pembuktian hipotesis untuk mengetahui kebenaran dari suatu dugaan. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis sederhana untuk hipotesis satu (H_1), dan menggunakan teknik analisis jalur untuk hipotesis dua dan hipotesis tiga (H_2, H_3).

a. Uji Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan analisis sederhana dengan persamaan $Y = a + bX$ dengan bantuan SPSS Versi 24. Hipotesis satu mempunyai dugaan sebagai berikut:

H1 : Diduga pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H0 : Diduga pendidikan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

a) Persamaan Garis Regresi

Tabel 4.15

Persamaan Regresi Variabel X

Persamaan Regresi Variabel X	
B	0,365
A	18,729
Persamaan Regresi	$Y = 18,729 + 0,365$

Sumber: Data Primer Diolah

b) Koefisien Determinasi

Hasil analisis data menunjukkan $r^2 = 0,201$ yang berarti bahwa pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 20,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

c) Uji Keberartian Regresi

Tabel 4.16

Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	18.729	1.340		13.974	.000
	Pendidikan (X)	.365	.088	.448	4.136	.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Uji keberartian regresi untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja karyawan secara nyata (signifikan). Pengujian dilakukan dengan uji t, dari output SPSS pada tabel diatas nilai t hitung = 4,136 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yaitu pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua (H2) dengan menggunakan *path analysis* atau analisis jalur dengan dua persamaan. Hipotesis kedua (H2) mempunyai dugaan sebagai berikut:

H2 : Diduga pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan sebagai variabel intervening

H0 : Diduga pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan tidak sebagai variabel intervening

a) Persamaan Garis Regresi

Persamaan I

Tabel 4.17

Persamaan I H2

Model	Unstandardized Coefficients		t Hitung	Sig	R	R square	Adjusted R Square
	B	Std. Error					
(Constant)	18.189	2.031	8.954	.000			
Pendidikan (X)	.538	.134	4.024	.000	.439 ^a	.192	.180

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil output SPSS diatas dapat dibuat persamaan regresi pertama yaitu: $Y = 0,538X + 18,189$

Persamaan II

Tabel 4.18

Persamaan II H2

Model	Unstandardized Coefficients		t Hitung	Sig	R	R square	Adjusted R Square
	B	Std. Error					
(Constant)	14.187	1.845	7.690	.000			
Pendidikan (X)	.230	.091	2.519	.014			
Pelatihan (Z1)	.250	.075	3.347	.001	.562 ^a	.315	.295

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil output SPSS diatas dapat dibuat persamaan regresi kedua yaitu: $Y = 0,230X + 0,250Z1 + 14,187$

b) Koefisien Determinasi

- Hasil analisis data pada persamaan I menunjukkan $r^2 = 0,192$ yang berarti bahwa sebesar 19,2% variabel pelatihan dipengaruhi oleh variabel pendidikan, sedangkan sisanya 80,8% variabel pelatihan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
 - Hasil analisis data pada persamaan II menunjukkan $r^2 = 0,295$ yang berarti bahwa sebesar 29,5% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel pendidikan dan pelatihan, sedangkan sisanya 70,5% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel lain selain pendidikan dan pelatihan.

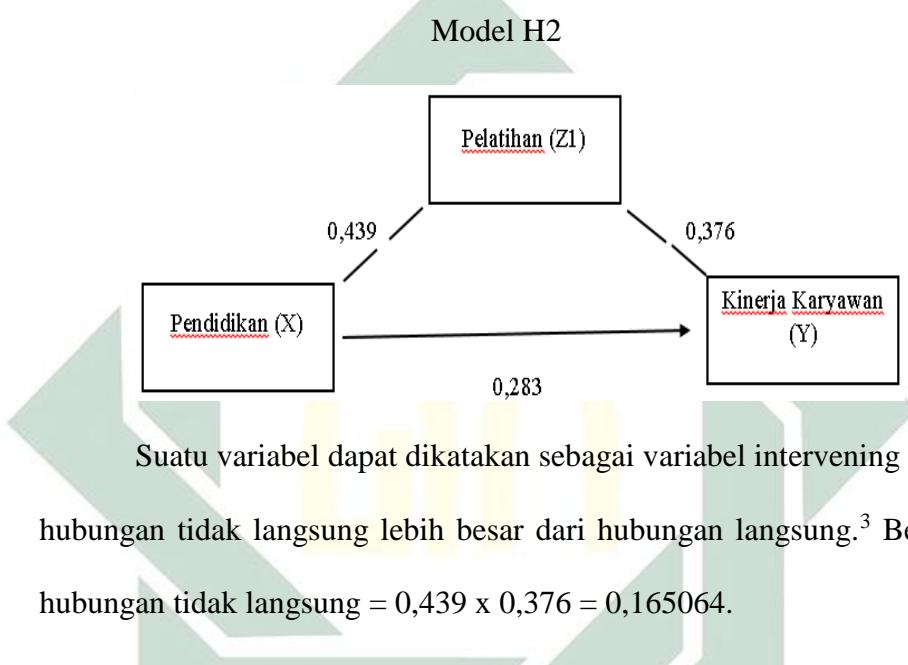
c) Uji Signifikansi

Berdasarkan output data menunjukkan nilai signifikansi pada persamaan I dan persamaan II $< 0,05$ maka bisa dikatakan bahwa

pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pelatihan sebagai variabel intervening adalah signifikan

Jika digambar maka bentuk hubungan variabel pendidikan, pelatihan dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3



Kesimpulannya, pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil koefisien nilai beta bernilai positif, dan nilai signifikansi pada persamaan satu dan dua $< 0,05$ maka H2 diterima, tetapi variabel pelatihan bukan merupakan variabel intervening, karena hubungan langsung = 0,283 lebih besar dari hubungan tidak langsung 0,165064 artinya variabel pelatihan bukan merupakan variabel intervening tetapi variabel pelatihan berhubungan langsung dengan kinerja karyawan.

³ Tony Wijaya, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS* (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2009), hal 149

c. Uji Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga (H3) dengan menggunakan *path analys* atau analisis jalur dengan dua persamaan. Hipotesis ketiga (H3) mempunyai dugaan sebagai berikut:

H3 : Diduga pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening

H0 : Diduga pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tidak melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening

a) Persamaan Regresi

Persamaan I

Tabel 4.19

Persamaan I H3

Model	Unstandardized Coefficients		t Hitung	Sig	R	R square	Adjusted R Square
	B	Std. Error					
(Constant)	8.055	.823	9.793	.000	.451 ^a	.203	.191
Pendidikan (X)	.225	.054	4.164	.000			

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil output SPSS diatas dapat dibuat persamaan regresi pertama yaitu: $Y = 0,225X + 8,055$

Persamaan II

Tabel 4.20

Persamaan II H3

Model	Unstandardized Coefficients		t Hitung	Sig	R	R square	Adjusted R Square
	B	Std. Error					
(Constant)	11.663	1.766	6.602	.000			
Pendidikan (X)	.167	.084	1.992	.050			
Pengalaman Kerja (Z2)	.877	.168	5.230	.000	.658 ^a	.433	.416

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil output SPSS diatas dapat dibuat persamaan regresi kedua yaitu: $Y = 0,167X + 0,877Z_2 + 11,663$

b) Koefisien Determinasi

- Hasil analisis data pada persamaan I menunjukkan r square = 0,203 yang berarti bahwa sebesar 20,3% variabel pengalaman kerja dipengaruhi oleh variabel pendidikan, sedangkan sisanya 79,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
 - Hasil analisis data pada persamaan II menunjukkan r square = 0,416 yang berarti bahwa sebesar 41,6% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel pendidikan dan pengalaman kerja, sedangkan sisanya 58,4% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel lain selain pendidikan dan pengalaman kerja

c) Uji Signifikansi

Berdasarkan output data menunjukkan nilai signifikansi pada persamaan I dan persamaan II $< 0,05$ maka bisa dikatakan bahwa

pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening adalah signifikan

Jika digambar maka bentuk hubungan variabel pendidikan, pengalaman kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.4

Model H3

```

graph LR
    X[Pendidikan (X)] --> Z2[Pengalaman Kerja (Z2)]
    X --> Y[Kinerja Karyawan (Y)]
    Z2 --> Y
    X -- 0,451 --> Z2
    X -- 0,205 --> Y
    Z2 -- 0,539 --> Y
  
```

The diagram illustrates Model H3 with three variables: Pendidikan (X), Pengalaman Kerja (Z2), and Kinerja Karyawan (Y). Pendidikan (X) has paths to both Pengalaman Kerja (Z2) and Kinerja Karyawan (Y). Pengalaman Kerja (Z2) has a path to Kinerja Karyawan (Y). The path coefficients are: Pendidikan (X) to Pengalaman Kerja (Z2) is 0,451; Pendidikan (X) to Kinerja Karyawan (Y) is 0,205; and Pengalaman Kerja (Z2) to Kinerja Karyawan (Y) is 0,539.

Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel intervening apabila hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung.⁴ Besarnya hubungan tidak langsung = $0,451 \times 0,539 = 0,243$.

Kesimpulannya, pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening, dibuktikan dengan hasil koefisien nilai beta bernilai positif, dan nilai signifikansi pada persamaan satu dan dua $< 0,05$. Hubungan tidak langsung berjumlah 0,243 lebih besar dari hubungan langsung 0,205 maka pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening.

⁴ Ibid

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis pertama, yaitu pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa variabel pendidikan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Pada variabel pendidikan diperoleh nilai t hitung sebesar 4,136 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini variabel pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Flavia Da Costa H dengan judul pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Instituto Nacional Da Administracao Publica (INAP) Timor Leste), yang menghasilkan penelitian bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.¹

Berdasarkan pedoman interpretasi pada koefisien korelasi yang menjelaskan bahwa:

¹ Flavia Da Costa H, "pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Instituto Nacional Da Administracao Publica (INAP) Timor Leste)" (Skripsi—Universitas Udayana, Bali, 2014)

0,80 – 1,000	Sangat kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Sedang
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 0,199	Sangat rendah

Dari hasil analisis data menunjukkan $r^2 = 0,201$ yang berarti bahwa pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja karyawan sebesar 20,1%, artinya dalam penelitian ini variabel pendidikan memberikan pengaruh kecil atau rendah terhadap kinerja karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut. Sedangkan sisanya sebesar 79,9% dipengaruhi oleh variabel lain selain pendidikan.

Berdasarkan data skunder menyebutkan bahwa sebesar 34% karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut mempunyai pendidikan yang tidak linier dengan posisi yang ditempati saat ini. Hal tersebut diperkuat dengan jawaban responden tentang pernyataan peneliti di kuesioner dengan bunyi redaksi “Saya ditempatkan pada bidang pekerjaan sesuai dengan latar belakang (jurusan) pendidikan saya”, dari pernyataan tersebut sebanyak 35 dari 70 responden yang menolak pernyataan itu. Dari situlah dapat disimpulkan faktor yang menyebabkan pendidikan memberikan pengaruh kecil atau rendah terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,21%

Maksud dari pendidikan karyawan tidak linier dengan posisi yang ditempati saat ini adalah ketidaksesuaian jurusan pendidikan terakhir yang ditempuh oleh karyawan ketika pendidikan formal. Setelah

peneliti melakukan wawancara dengan karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut bidang SDM, menjelaskan bahwa tidak ada spesifikasi jurusan tertentu untuk karyawan dengan posisi di kantor pusat atau wisma SIER, kecuali untuk karyawan di bagian kantor timur yang dalam hal ini bertugas untuk menangani limbah industri, sehingga membutuhkan spesifikasi jurusan untuk menempati posisi tersebut. Berbeda dengan karyawan di bagian kantor pusat atau wisma SIER, yang pekerjaannya tidak seberapa membutuhkan keahlian tertentu.²

Sedangkan dari sudut pandang karyawan yang pendidikannya tidak linier dengan posisi yang ditempati saat ini, peneliti melakukan wawancara dengan karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut bidang pengadaan dan umum dengan jurusan pendidikan terakhir S1 Farmasi. Beliau menjelaskan bahwa sebelum itu PT Surabaya Industrial Estate Rungkut mempunyai sebuah Rumah Sakit, yang kemudian bangkrut dan harus ditutup. Karyawan tersebut merupakan karyawan dari Rumah Sakit, ketika Rumah Sakit bangkrut, karyawan mendaftarkan diri sebagai karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut hingga sekarang.³ Dari penjelasan tersebut, peneliti menangkap informasi bahwa motivasi karyawan tersebut dalam bekerja adalah karena untuk memenuhi kebutuhan, sehingga tidak memandang apakah linier atau tidak dengan jurusan pendidikan yang ia miliki.

² Yosa Putri Hapsari, Wawancara, 27 Maret 2018

³ Nyoman Karelani, *Wawancara*, 27 Maret 2018

Berdasarkan analisa dan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa PT Surabaya Industrial Estate Rungkut merupakan jenis perusahaan yang tidak memandang latar belakang pendidikan (jurusan) yang dimiliki karyawan, tetapi lebih melihat kontribusi serta kemampuan karyawan mengenai suatu pekerjaan.

2. Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Melalui Pelatihan Sebagai Variabel Intervening

Dari hasil analisis data r^2 pada persamaan I adalah 0,192 yang artinya 19,2% variabel pelatihan dipengaruhi oleh variabel pendidikan dan sisanya 80,8% variabel pelatihan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Sedangkan hasil analisis r^2 pada persamaan II adalah 0,295 yang artinya 29,5% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel pendidikan dan pelatihan sedangkan sisanya 70,5% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel lain selain pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan bantuan SPSS versi 24 menjelaskan bahwa hipotesis ke dua atau H2 diterima, yaitu pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dibuktikan dengan hasil koefisien nilai beta bernilai positif, dan nilai signifikansi pada persamaan satu dan dua $< 0,05$ maka H2 dapat diterima.

Tony Wijaya mengatakan bahwa suatu variabel bisa dikatakan sebagai variabel intervening apabila pengaruh tidak langsung lebih

besar daripada pengaruh langsung.⁴ Sedangkan hasil dari perhitungan menggunakan SPSS versi 24 untuk H2 menghasilkan kesimpulan bahwa variabel pelatihan bukan merupakan variabel intervening, karena hubungan langsung 0,283 lebih besar dari hubungan tidak langsung 0,165 artinya variabel pelatihan bukan merupakan variabel intervening dalam penelitian ini, karena dengan diadakannya pelatihan tersebut tidak memberikan pengaruh yang besar.

Dari hasil tersebut tidak sejalan dengan ungkapan Anwar Prabu Mangkunegara yang menyebutkan bahwa tujuan diadakannya pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mampu berprestasi secara maksimal.⁵ Dalam hal ini, pelatihan yang di adakan oleh PT Surabaya Industrial Estate Rungkut belum cukup maksimal untuk memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dampak pelatihan yang dilaksanakan mempunyai pengaruh yang kecil, hal tersebut dibuktikan dengan hasil perhitungan SPSS versi 24 dengan hasil 0,165 atau 16,5%.

Berdasarkan ungkapan karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut pelatihan yang diadakan oleh PT Surabaya Industrial Estate Rungkut mempunyai pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan adalah karena materi pelatihan yang diajarkan ketika pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga

⁴ Tony Wijaya, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS* (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2009), hal 149

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal 45

output yang dihasilkan setelah pelatihan kurang maksimal.⁶ Ungkapan tersebut juga didukung dari jawaban responden melalui kuesioner yang peneliti sebar kepada 70 orang karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut sebagai sampel penelitian. Pernyataan dalam kuesioner berbunyi “Materi yang diberikan ketika pelatihan, tidak membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan”, dari pernyataan tersebut sebanyak 38 dari 70 responden menjawab setuju, yang artinya materi yang diberikan ketika pelatihan tidak membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Namun meskipun dampak yang diberikan oleh pelatihan rendah, bukan berarti pelatihan harus dihapuskan. Pelatihan harus tetap diadakan oleh PT Surabaya Industrial Estate Rungkut sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan dari diadakannya pelatihan bisa tercapai.

Widhayu Ningrum, Bambang Swasto, dan Mochammad Soe'oeed melakukan peneltian dengan judul pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan *joint operating-perto china east java*) yang memperoleh hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *joint operating-perto china east java*, artinya semakin sering pelatihan dilakukan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.⁷

⁶ Muhammad Sulton, *Wawancara*, 21 Maret 2018

⁷ Widhayu Ningrum dkk, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan *joint operating-perto china east java*", *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 6 No. 2 (Desember, 2013) hal 7

Dari hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa pelatihan adalah variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan *joint operating-perto china east java*, namun dalam penelitian ini, pelatihan bukan menjadi variabel paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Surabaya Industrial Estate Rungkut dibuktikan dengan hasil perhitungan yang menjelaskan bahwa pengaruh pelatihan yang diberikan terhitung rendah, untuk itu perlu diadakan perbaikan mengenai materi yang akan disampaikan ketika pelatihan.

3. Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Melalui Pengalaman Kerja Sebagai Variabel Intervening

Dari hasil analisis data r^2 pada persamaan I adalah 0,203 yang artinya 20,3% variabel pengalaman kerja dipengaruhi oleh variabel pendidikan dan sisanya 79,7% variabel pengalaman kerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Sedangkan dari hasil r^2 pada persamaan II adalah 0,416 yang artinya 41,6% variabel kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel pendidikan dan pengalaman kerja dan sisanya 58,4% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel lain selain pendidikan dan pengalaman kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dihitung menggunakan SPSS versi 24 menunjukkan bahwa hipotesis ke tiga atau H3 diterima, yaitu pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan hasil koefisien nilai beta bernilai positif, dan nilai signifikansi pada persamaan satu dan dua $< 0,05$.

Tony Wijaya mengatakan bahwa suatu variabel bisa dikatakan sebagai variabel intervening apabila pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung.⁸ Variabel pengalaman kerja dalam penelitian ini bertindak sebagai variabel intervening karena hubungan tidak langsung berjumlah 0,243 lebih besar dari hubungan langsung 0,205 maka pengalaman kerja merupakan variabel intervening dari pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur bertanda positif yang berarti pengalaman kerja yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut bisa juga dikatakan semakin karyawan berpengalaman maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Fakta bahwa pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui pengalaman kerja sebagai variabel intervening, peneliti melakukan wawancara dengan karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut yang menyebutkan bahwa meskipun karyawan ditempatkan pada bidang yang tidak sesuai dengan jurusan yang ditempuh saat pendidikan formal, tetapi pengalaman kerja yang karyawan miliki membantu saat proses menyelesaikan pekerjaan.⁹ Ungkapan tersebut didukung dengan hasil kuesioner yang disebarluaskan kepada responden, dengan bunyi pernyataan “Pengalaman kerja yang saya miliki membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan”, dari pernyataan

⁸ Tony Wijaya, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS* (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2009), hal 149

⁹ Arienta Anggrimulya, *Wawancara*, 10 Maret 2018

tersebut sebanyak 48 responden menjawab setuju, yang artinya dengan pengalaman kerja yang dimiliki dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan 22 responden lainnya menjawab netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Andika Dwi Putra, Djamhur Hamid, dan Arik Prasetya dengan judul penelitian pengaruh pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,259.¹⁰

Hasil penelitian ini juga mendukung ungkapan Handoko yang menyebutkan bahwa pengalaman kerja adalah penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama/waktu masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan, dan didalamnya memuat faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja.¹¹

Berdasarkan hasil kuesioner dengan bantuan pertanyaan seberapa lama waktu/masa kerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut yang peneliti sebar ke 70 responden, menghasilkan data bahwa sebanyak 31% karyawan yang sudah bekerja > 20 Tahun di PT Surabaya

¹⁰ Andika Dwi Putra dkk, "Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan PT INKA Persero" *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 43 No. 1 (Februari, 2017) hal 8

¹¹ Handoko, T.Hani, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*: Edisi ke 1 (Yogyakarta: BPFE, 2014), hal 24

Industrial Estate Rungkut, yang artinya karyawan tersebut memiliki pengalaman kerja yang cukup, karena selama waktu 20 Tahun, karyawan mengalami beberapa kali rotasi jabatan yang bisa memperkaya pengetahuan karyawan dalam hal menyelesaikan pekerjaan. Sesuai dengan hasil perhitungan menggunakan SPSS versi 24 yang menghasilkan t hitung positif yang artinya semakin berpengalaman karyawan maka kinerja yang dihasilkan semakin baik, yang mana dalam hal ini indikator dari pengalaman kerja adalah lama waktu/masa kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dalam penelitian ini berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai pengaruh sebesar 0,243.

B. Saran

Dari hasil penelitian ini terdapat beberapa saran yang bersifat membangun sebagai masukan untuk perusahaan dan peneliti selanjutnya adalah:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dengan selesainya penelitian ini, diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar meneliti variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut, karena pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 20,1%, sedangkan sisanya 79,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

2. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, variabel pelatihan bukan merupakan variabel intervening atau variabel perantara karena hubungan langsung lebih besar daripada hubungan tidak langsung. Pelatihan harus tetap diadakan oleh perusahaan, akan tetapi mengenai metode, materi, dll bisa ditingkatkan lagi supaya pelatihan yang dilakukan mempunyai manfaat besar yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis*, (Yogyakarta: Teras, 2011)

Andika Dwi Putra Pamungkas, Djamhur Hamid, dan Arik Prasetya, "Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Karyawan PT INKA (Persero))", *Jurnal Business, Management & Operations*, Tahun 2017

Ayuk Wahdanfari, "Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Terhadap Etos Kerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Kediri (Skripsi--IAIN Tulungagung, 2014)

Andika Dwi Putra dkk, "Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan PT INKA Persero" *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 43 No. 1 (Februari, 2017)

Arienta Anggrimulya, Wawancara, 10 Maret 2018

Bangun Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012)

Citra Rahayu, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan PT Antam Pomalaa" (Skripsi—Universitas Halu Oleo, Kendari, 2017)

Erna Desia Prajitasari, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan terhadap Produktivitas Kerja pada Bank Rakyat Indonesia Persero", *Jurnal Vol. 10, No. 2, 21012 (Desember 2015)*

Flavia Da Costa H, "pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Instituto Nacional Da Administracao Publica (INAP) Timor Leste)" (Skripsi—Universitas Udayana, Bali, 2014)

Foster Bill, *Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan* (Jakarta: PPM, 2001)

Ghozali Imam, *Applikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016)

Handoko, T. Hani, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 1984)

-----, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*: Edisi ke 1 (Yogyakarta: BPFE, 2014)

Imam Sentot Wahjono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Salemba Empat, 2015)

Indah Wahyuni, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor", (Skripsi—Sekolah Tinggi Ekonomi Ahmad Dahlan, Jakarta, 2013)

Irianto, J., *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Insan Cendikia, 2001)

Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia* Edisi pertama (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005)

Lita Lestari, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Kampoeng Djowo Sekatul, Kendal, Jawa Tengah)", (Skripsi—Universitas Sanata Ketut Edy Wirawan dkk, "Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terDharma, Yogyakarta, 2016)

Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Daya Manusia*
(Bandung: PT Refika Aditama, 2006)

-----, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013)

Manulang, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984)

Nawawi dan Hadari, *Adminsitrasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1995)

Prabu Anwar Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004)

Rahadja Tirta dan La Sulo, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta; DEPDIKBUD, 1994)

Raymond dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing* (Jakarta: Salemba Empat, 2013)

Rivai Veithzal Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*
Edisi ketiga (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009)

Sanusi Anwar, *Metodologi Penelitian Bisnis* Edisi Ketiga (Jakarta: Salemba Empat, 2011)

Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta, STIE YKPN, 2001)

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* Edisi Ketujuh (Bandung: CV Alfabeta, 2006)

-----, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2010)

-----, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima (Bandung: CV. Alfabeta, 2012)

-----, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* Edisi Ketujuh (Bandung: CV Alfabeta, 2013)

Sukoco, Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Universitas Stikubank Semarang* (2010)

Sulaeman, Ardika, Pengaruh Upah dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang, *Jurnal Trikonomika* Vol. 13, No. 1 (Juni 2014. ISSN 2355-7737)

Sunu Pramudya, *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana, 1999)

Swasto Bambang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang, 2011

