

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN KANTOR PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II PABRIK
GULA SEI SEMAYANG DENGAN LAMA MASA KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERATING**

Skripsi

Oleh:

Kamaliyah Sedarno

NIM 51153175

Program Studi

Ekonomi Islam



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

MEDAN

2019

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kamaliyah Sedarno
NIM : 51153175
Tempat, Tanggal Lahir : Medan Krio, 30 Juli 1997
Pekerjaan : Mahasiswi
Alamat : Jl. Citarum V No. 52 Dusun II Medan Krio

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Perkebunan Nusantara II Pabrik Gula Sei Semayang dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderating”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 11 November 2019

Yang membuat pernyataan

Kamaliyah Sedarno

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “**PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II PABRIK GULA SEI SEMAYANG DENGAN LAMA MASA KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING**” a.n. Kamaliyah Sedarno, NIM. 51.15.3.175 Program Studi Ekonomi Islam telah di munaqasyahkan dalam sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 11 Desember 2019. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana Ekonomi Islam (S.E) pada program studi Ekonomi Islam.

Medan 20 Januari 2020
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Program Studi Ekonomi Islam UINSU

Ketua

Sekretaris

Dr. Marliyah, MA
NIP. 197601262003122003

Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I
NIP. 1989 0426 201903 1 007

Anggota

1. **Yusrizal, SE, M.Si**
NIP. 1975 0522 200901 1 006

2. **Tuti Anggraini, MA**
NIP. 19770531 200501 2 007

3. **Imsar, M.Si**
NIP. 1987 0303 201503 1 004

4. **Zuhrinal M. Nawawi, M.A**
NIP. 1976 0818 200710 1 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Dr. Andri Soemitra, M.A
NIP. 1976 0507 200604 1 002

ABSTRAK

Kamaliyah Serdarno, 51153175, “Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Perkebunan Nusantara II Pabrik Gula Sei Semayang dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderating”. Pembimbing Skripsi I Yusrizal, SE, M.Si dan Pembimbing Skripsi II Tuti Anggraini, MA.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Perkebunan Nusantara II Pabrik Gula Sei Semayang dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderating. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif metode penelitian lapangan dengan cara survey yaitu penelitian yang mengambil sejumlah sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Data diproses dengan menggunakan *SPSS versi 23* dengan teknis analisis data menggunakan analisis regresi linear sederhana dan berganda. Untuk menguji Hipotesis yaitu pengaruh pengembangan karyawan dan pengaruh antara pengembangan dengan lama masa kerja terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi melalui uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karyawan secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang. Hal ini terlihat dari hasil uji t dari hasil t-hitung mempunyai nilai positif sebesar 9.970 lebih besar daripada t-tabel 1,7613 dengan nilai signifikan $0.0000 < 0,05$. Begitu juga pengembangan karyawan dengan lama masa kerja sebagai variabel moderating secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang. Hal ini terlihat dari hasil t-hitung mempunyai nilai positif sebesar 2,532 lebih besar daripada t-tabel 1,7613 dengan nilai signifikan $0.0024 < 0,05$. Kemudian dari hasil uji F-statistik menunjukkan bahwa secara simultan variabel Pengembangan karyawan dan Pengembangan Karyawan dengan Lama Masa Kerja sebagai variabel moderating secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang dengan nilai F-hitung sebesar 57.356 dan F-tabel sebesar 3.34 dan nilai signifikan sebesar $0,0000 < 0,05$. Selanjutnya hasil koefisien determinasi (R^2) R Square sebesar 0,841 yang berarti bahwa regresi yang diperoleh mampu menjelaskan bahwa variabel pengembangan karyawan dan pengembangan karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 89,1% sedangkan sisanya 11,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata Kunci : *Moderated Regression Analysis*, Kinerja Karyawan, Pengembangan Karyawan, Masa Kerja.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
SURAT PERNYATAAN	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	7
D. Perumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORITIS	
A. Kinerja Karyawan	10
B. Pengembangan Karyawan	23
C. Masa Kerja	42
D. Penelitian Terdahulu	46
E. Kerangka Pemikiran	48
F. Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	50
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	50
C. Jenis dan Sumber Data	50
D. Populasi dan Sampel	51
E. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel	51
F. Teknik Pengumpulan Data	53

	G. Teknik Analisa Data	53
BAB IV	TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Temuan Penelitian	58
	B. Hasil Penelitian	65
	C. Pembahasan	77
BAB IV	PENUTUP	
	A. Kesimpulan	80
	B. Saran	80
	DAFTAR PUSTAKA	82
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	85
	LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
1.1	Hasil Pra-Riset Mengenai Kinerja Karyawan Pada Bagian Administrasi Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang	2
2.1	Penelitian terdahulu	47
3.1	Instrumen Skala Likert	54
4.1	Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karyawan	66
4.2	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	67
4.3	Hasil Uji Reliabilitas	68
4.4	Hasil Uji Kolmogrov-Smirnov Tes	69
4.5	Hasil Uji Multikolineritas	70
4.6	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana	72
4.7	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	73
4.8	Hasil Uji t Setelah di Moderas	75
4.9	Hasil Uji F Setelah di Moderasi	76
4.10	Uji Koefisien Determinansi (R^2) Sebelum di Moderasi	77
4.11	Uji Koefisien Determinansi (R^2) Setelah di Moderasi	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal
2.1	Kerangka Pemikiran	49
4.1	Diagram Pendistribusian Gula	63
4.2	Hasil Uji Normalitas	69
4.3	Hasil Uji Heterokedastisitas	71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi mempunyai dampak dalam dunia usaha. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Dengan adanya globalisasi maka dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu organisasi perusahaan yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefesienan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing.

Salah satu perusahaan yang juga ingin bertahan di era globalisasi adalah PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang, PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang. PTPN II merupakan hasil penggabungan PTP II dan PTP IX yang didirikan berdasarkan akte Notaris Harun Kamil, SH ditetapkan di Jakarta pada tanggal 11 Maret 1996 dengan Akte No. 35 dan diperbarui dengan akte Notaris N.M. Dipo Nusantara Pua Upa, SH No. 33 tanggal 13 Agustus 2008 dan beberapa kali mengalami perubahan dengan diperbarui akte notaris Nanda Fauz Iwan, SH, M. Kn No. 19 tanggal 17 maret 2016. Total areal yang dikelola PTPN II 109.409,61 Ha dan total areal ditanami 52.118,06 Ha. Produk perkebunan yang dihasilkan yaitu Minyak Sawit (CPO), Inti Sawit (Palm Kernel), RSS, Gula, Tetes, dan Tembakau.

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan termasuk pada PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang, karena kinerja merupakan cerminan bagi kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya. Pentingnya kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan dan pencapaian tujuan perusahaan, yaitu untuk selalu memberikan kepuasan kepada pelanggan baik itu dari segi jasa pelayanan maupun infrastruktur penunjangnya. Jika ingin bersaing maka masing-masing lembaga diharapkan mampu memberikan pelayanan dan kinerja yang prima.

Seperti yang dikemukakan oleh Moehariono bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan di dalam sebuah organisasi berdasarkan kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya. Kinerja dapat dilihat dari bagaimana seseorang dalam bekerja melaksanakan tugas yang didukung oleh kemandirian, kreativitas, komitmen, tanggung jawab dan rasa percaya diri individu dalam bekerja.¹

Untuk menciptakan kinerja yang baik, karyawan berusaha untuk mencapai sasaran agar mendapatkan hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta berusaha untuk dapat mengelola organisasi.

Untuk mengetahui masalah yang menjadi penyebab rendahnya kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang, maka peneliti melakukan pra-riset dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 17 orang karyawan pada Bagian Administrasi Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.

Tabel 1.1

Hasil Pra-Riset Mengenai Kinerja Karyawan Pada Bagian Administrasi Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang

Dimensi	Baik		Buruk	
	Jumlah	Persentase (%)	Jumlah	Persentase (%)
Kualitas	12	70,58 %	5	29,42 %
Kuantitas	10	58,82 %	7	42,18 %
Ketepatan Waktu	8	47,05 %	9	53,95 %
Kerja Sama	14	82,35 %	3	18,65 %

(Sumber data: hasil pra-riset, 2019)

Dilihat dari hasil pra-riset kepada karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang pada tanggal 04 Oktober 2019 pukul 09.00 WIB, bahwa masih banyak kinerja karyawan yang masih rendah dan belum optimal. Berdasarkan data

¹Moehariono, *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), h. 95.

pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa nilai kualitas kerja berada dalam penilaian terburuk dengan persentase 53,95%, diikuti dengan nilai kuantitas kerja dengan persentase 42,18%. Rendahnya nilai kualitas dan kuantitas kerja dapat dilihat dari adanya karyawan yang tidak menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, tidak bekerja sesuai dengan jam kerja, kurangnya rasa tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, serta rendahnya tingkat inisiatif karyawan dalam bekerja. Artinya, kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang dinilai masih belum optimal dan mencapai harapan organisasi.

Bagi sebuah perusahaan, ada tiga sumber daya (atau modal) strategis lain yang mutlak harus dimiliki untuk dapat menjadi perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut adalah:

1. *Financial Resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dana/modal finansial yang dimiliki.
2. *Human Resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dan disebut sebagai modal insani.
3. *Informational Resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis maupun taktis.

Dari ketiga *resource* yang bersifat strategis tersebut, hampir semua pimpinan perusahaan besar dan modern sekarang mengakui bahwa yang paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource* yaitu sumber daya manusia/modal insani yang mempunyai kualitas yang tepat dengan yang diinginkan oleh perusahaan.²

Sumber daya manusia tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu aset penting bagi organisasi. Peranan sumber daya manusia bagi organisasi tidak hanya dilihat dari hasil produktifitas kinerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kinerja yang dihasilkan. Bahkan lebih jauh keunggulan suatu organisasi sangat ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya, bukan ditentukan lagi oleh sumber daya

²Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang Press, Cet. 1, 2009), h. 15.

alam. Semakin tinggi pengetahuan dari sumber daya manusia suatu organisasi maka akan semakin tinggi daya saing organisasi tersebut.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut dapat dilakukan dengan cara melalui proses pengembangan karyawan. Hal itu tentu saja membutuhkan komitmen dan konsistensi keterlibatan staf sumber daya manusia yang lebih besar, sehingga akan mendukung kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola organisasi.

Pengembangan karyawan merupakan proses-proses yang mencoba memberikan karyawan tentang informasi, keahlian-keahlian, dan pemahaman atas organisasi dan tujuan-tujuannya. Pengembangan karyawan menyiratkan perubahan, baik dalam keahlian, pengetahuan, sikap maupun perilaku. Aktivitas pengembangan karyawan adalah program dari perbaikan organisasional, dan adalah penting bahwa program-program tersebut direncanakan seteliti mungkin, karena tujuan akhirnya adalah mengaitkan muatan pengembangan dengan perilaku-perilaku kerja yang dikehendaki.³

Program pengembangan karyawan banyak jenisnya baik yang dilaksanakan secara formal maupun informal, baik yang dilaksanakan di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.⁴ Sampai saat ini Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang telah banyak melakukan pengembangan karyawan salah satunya di bagian administrasi yang telah dilaksanakan oleh Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.

Program pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk setiap Karyawan baik pada saat awal memasuki sebuah perusahaan maupun secara berkelanjutan mengikuti tuntutan pekerjaan. Pelatihan diawal pekerjaan bertujuan meningkatkan orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut tercapai dengan baik. Dengan kata lain organisasi tidak hanya mampu memberikan

³*Ibid.*, h. 231.

⁴*Ibid.*, h. 195.

pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*) tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*).

Program pengembangan karyawan banyak jenisnya baik yang dilaksanakan secara formal maupun informal, baik yang dilaksanakan di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.⁵ Sampai saat ini Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang telah banyak melakukan pengembangan karyawan salah satunya di bagian administrasi yang telah dilaksanakan oleh Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.

Observasi yang dilakukan pada tanggal 04 Oktober 2019 penulis melakukan wawancara kepada 3 orang karyawan di bagian administrasi Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang. Hasil wawancara dengan bapak Armansyah (Asisten Umum), setelah beliau mengikuti pelatihan pengembangan cara pendaftaran sertifikasi halal produk secara online. Beliau mengatakan bahwasannya pelatihan tersebut ada secara online maupun manual. Pelatihan online tersebut dengan menggunakan website perusahaan PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang dengan perusahaan LPPOM MUI. Setelah dokumen produk di verifikasi oleh pihak LPPOM UI maka keluarlah sertifikat sertifikasi halal tersebut.

Kemudian hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Iqbal (Bagian IT) beliau mengikuti pelatihan pengembangan karyawan Modul PM, beliau mengatakan bahwa modul PM ini bertujuan untuk plan maintenance (perencanaan perbaikan). Dalam pelatihan ini karyawan diberi pengetahuan mengenai perbaikan mesin yang rusak, jadi apabila terdapat mesin yang rusak dalam PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang karyawan tersebut bisa langsung mengatasinya. Pelatihan ini berdampak kepada kinerja karyawan.

Dan hasil wawancara dengan Ibu Try Fazerina (SAP) beliau mengikuti pelatihan pengembangan karyawan Modul FICO, beliau mengatakan bahwa modul FICO ini bagian dari pembukuan, hasil akhir setelah ada biaya-biaya pengeluaran di kantor. Seperti; biaya stasiun, biaya pembelian galon aqua, kopi,

⁵*Ibid.*, h. 195.

atau segala macam keperluan di Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang yang nantinya jatuhnya ke pembukuan dan dijadikan jurnal.

Dari uraian diatas dapat dilihat 3 karyawan yang di wawancarai mengikuti berbagai pelatihan pengembangan karyawan. Dari pelatihan pengembangan yang telah diikuti diharapkan bahwa kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang semakin meningkat dalam bekerja. Namun ada juga karyawan yang kinerjanya masih kurang baik walaupun sudah mengikuti pelatihan pengembangan karyawan

Selain pengembangan karyawan, hal lain yang diduga menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan yaitu rendahnya pengalaman kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Kurangnya pengalaman kerja yang dimiliki akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini tentu akan mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang dalam mencapai tujuan perusahaan.⁶

Menurut Hermanto, Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan. Rentang waktu masa kerja yang cukup, sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan. Waktu yang membentuk pengalaman seseorang. Maka masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seorang teknisi selama menjadi tenaga kerja/karyawan perusahaan. Masa kerja memberikan pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja menjadikan seseorang memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang, dapat menganalisa kesulitan dan siap mengatasinya.⁷

Dari uraian diatas maka dapat dikatakan bahwa agar terciptanya tujuan perusahaan, diperlukan kinerja yang tinggi dari keseluruhan sumber daya manusia perusahaan yang ada di dalamnya, sementara untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan, maka program pengembangan merupakan salah satu cara

⁶Ketut Edy Wirawan, "Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Bekerja Terhadap Kinerja Karyawan", *Journal Manajemen*, Volume 4, 2016, h. 2.

⁷Hermanto, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012), h. 56.

untuk memperoleh kinerja yang diharapkan, sementara itu faktor lama masa kerja seorang karyawan juga mempengaruhi kualitas kerja orang tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Perkebunan Nusantara II Pabrik Gula Sei Semayang dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderating”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah penelitian ini adalah:

1. Masih rendahnya kinerja karyawan.
2. Program pengembangan karyawan belum mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi.
3. Fasilitas kerja yang kurang terawat.
4. Motivasi kerja karyawan belum maksimal.
5. Kedisiplinan karyawan masih kurang sehingga masih banyak karyawan yang terlambat.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka penelitian ini dibatasi pada Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Kantor PTPN II Parib Gula Sei Semayang dengan Massa Kerja sebagai Variabel Moderating. Dan disini penulis akan meneliti karyawan tetap yang berada di Bagian Administrasi yang meliputi: Bagian Asisten Administrasi, Asisten Umum, Krani I, Pengupahan, Pinek, sekretaris Manajer, Komputer, SAP Humas, TU Instalasi, TU Pengolahan, TU Laboratorium, Krani Gudang Hasil, dan Krani Gudang Material. Pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang dengan kriteria telah mengikuti program pengembangan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang di kemukakan diatas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang?
2. Apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang dengan masa kerja sebagai variabel moderating?
3. Apakah pengembangan karyawan dan pengembangan karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang dengan masa kerja sebagai variabel moderating.
3. Untuk mengetahui secara bersama-sama atau simultan pengaruh pengembangan karyawan dan pengembangan karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, dapat memperdalam pengetahuan dalam bidang yang diteliti, baik secara teoritis maupun prakteknya.

2. Bagi Perusahaan, dapat memberikan masukan agar dapat mengoptimalkan kinerja para karyawannya demi terwujudnya perusahaan yang unggul.
3. Bagi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, sebagai bahan untuk peneliti lain yang akan melakukan penelitian tentang objek yang sama di masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata kinerja mempunyai arti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (tentang peralatan).¹ Sedangkan menurut Yeremias T. Keban istilah kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi”. Kinerja adalah sebuah kata yang dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²

Berbeda dengan Bernardin dan Russel dalam Yeremias T. Keban mengartikan kinerja sebagai *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*.³ Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang outcome atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.⁴

Sedangkan Suyadi Prawirosentono, mendefinisikan kinerja sebagai *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

¹Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Arkola, 1994), h. 74

²Yeremias T. Keban, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik; Konsep, Teori, Isu*, (Yogyakarta: Gaya Media, 2004), h. 191.

³Bernardin, *et. al.*, *Human Resources Managment: AnExperiental Approach*, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 1993), h. 192.

⁴*Ibid.*

sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Hessel Nogi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Senada dengan pendapat Bastian dalam Hessel Nogi tersebut, *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* Tahun 2003 dalam Yeremias T. Keban, juga menyebutkan kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.⁵ Kinerja juga dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, agar disiplin kerja dapat tumbuh pada setiap diri karyawan.⁶

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada seluruh unit kerjanya. Pekerja memainkan peran kunci atas keberhasilan organisasi.

⁵Yeremias T. Keban, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik; Konsep, Teori, Isu*, (Yogyakarta: Gaya Media 2004), h. 193.

⁶Sri Purnama, *Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal*, (Medan: Skripsi FEBI UINSU, 2018), h. 15.

Untuk dapat bersaing dengan industri yang sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif selalu bersemangat dan loyal. Karyawan yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dengan semangat kerja yang tinggi serta pemimpin yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung. faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen kerja, masa kerja (lama kerja) dan disiplin kerja.

Dalam kajian Islam Allah SWT memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah SWT pasti membalas semua yang telah kita kerjakan. Sebagaimana firman Allah dalam Alqur'an surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja (beramal). Dan pekerjaan itu tidak akan terlepas dari perhatian Allah SWT dan diwaktu Rasul SAW hidup, beliau pun melihat. Serta orang-orang beriman melihat. Walaupun bekerja diam-diam, namun akhirnya pekerjaan yang baik itu akan diketahui orang juga. Maka tidaklah boleh ada seorang Mu'min yang waktunya terbuang sia-sia. Allah SWT selalu memperhatikan amal setiap Mu'min. Zahirnya diketahui, batinnya pun diketahui-Nya. Ghaibnya dan nyatanya. Dan nanti di akhirat akan diberitakan Allah bagaimana mutu amal itu.⁷

⁷Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1985), h. 39.

Dalam firman Allah (QS. At-Taubah:105), sudah jelas Allah berfirman bahwa kita sebagai manusia diminta untuk bekerja. Apapun bentuk pekerjaan itu tidak ada masalah tetapi, setiap apapun yang sudah kita kerjakan maka kita juga harus bertanggung jawab dengan apa yang sudah dikerjakan.

Karena baik buruknya pekerjaan yang dikerjakan, Allah yang Maha Mengetahui setiap apa yang kita kerjakan baik itu yang ghaib maupun yang nyata, karena kita sebagai makhluk Allah pasti akan kembali kepada-Nya dan mempertanggung jawabkannya di yaumul akhir semua apa-apa yang telah dikerjakan dan diperbuat selama di dunia.

Setiap kinerja yang dilakukan oleh karyawan pasti juga akan dinilai oleh pimpinan, bagaimana hasil kerja karyawan selama bekerja. Pimpinan juga mempunyai penilaian terhadap setiap karyawannya. Dan setiap karyawan juga harus mempertanggung jawabkan sama apa yang sudah dijalankan tugasnya selama ia bekerja di suatu perusahaan.

Dalam Islam, bekerja bukan sekedar untuk mengumpulkan harta, namun kerja itu sendiri merupakan ibadah yang akan mendapatkan perkenaan Tuhan. Dampak kerja atau balasan kerja yang akan kita peroleh sangat tergantung dari apa dan bagaimana kita mengerjakannya. Pekerjaan yang dilakukan dengan baik, akan menghasilkan kebaikan itu sendiri. Sebaliknya pekerjaan yang buruk atau sesuatu yang dilakukan dengan cara yang buruk, akan berdampak buruk.⁸

“Dari Abu Dzar dia berkata, aku pernah bertanya Rasulullah SAW, ‘Wahai Rasulullah! Amalan apakah yang paling utama? Rasulullah SAW menjawab: “Beriman kepada Allah dan berjihad di jalan-Nya.’ Aku bertanya, “Hamba sahaya yang bagaimanakah yang paling utama?” Rasulullah SAW menjawab: ‘Hamba sahaya yang paling baik menurut pemiliknya dan paling mahal harganya.’ Aku bertanya lagi, “Bagaimana jika aku tidak bisa

⁸Azhari Akmal Tarigan, *Tafsir Ayat-ayat Ekonomi Al-Qur'an: Sebuah Eksplorasi Melalui Kata-kata Kunci*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2014), h. 153

mengerjakannya?’ Rasulullah SAW menjawab: ‘Kamu bisa membantu orang yang bekerja atau bekerja untuk orang yang tidak memiliki pekerjaan.’ Aku bertanya lagi, ‘Wahai Rasulullah! Apa pendapatmu jika aku tidak mampu melakukan sebagian amalan?’ Rasulullah SAW menjawab: ‘Kamu hendaklah menghentikan kejahatanmu terhadap orang lain karena hal itu merupakan sedekah darimu kepada dirimu.’⁹

Tak perlu ditanyakan lagi, bahwa keadilan sosial dan ekonomi yang dengan jelas ditekankan oleh Islam juga menginginkan seorang Muslim memiliki performa yang efisien dalam menjalankan fungsi yang menjadi bagian dari pekerjaannya. Dalam kesempatan lain, Rasulullah berkata:

“Dari Ibnu, Umar r.a. bahwa Rasulullah SAW bersabda: “seorang hamba jika setia kepada tuannya dan beribadah dengan baik kepada Tuhannya maka baginya mendapat dua pahala.”¹⁰

Kewajiban kedua bagi pekerja adalah jujur dan amanah. Dalam Al-Quran Allah mengatakan bahwa seorang pekerja terbaik adalah yang kuat (mampu) serta jujur dan amanah (QS. al-Qashash:26). Dengan demikian, di satu sisi Islam menetapkan kewajiban-kewajiban terhadap majikan, di sisi lain Islam pun menekankan kepada pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan hati-hati dan rajin, serta dengan kejujuran dan amanah. Tujuannya untuk menegakkan keadilan bagi kedua belah pihak dalam semua hubungan ekonomi. Dengan itu, Islam membangun suatu aturan yang harmonis terhadap tanggung jawab dua arah yang menekankan kerjasama dan pemenuhan masing-masing kewajiban secara hati-hati dalam lingkungan yang penuh dengan persaudaraan, keadilan, juga supremasi nilai moral. Dengan sistem

⁹Isnaini Harahap, *et. al.*, *Hadis-Hadis Ekonomi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, Ed. 1, Cet, 1, 2015), h. 85.

¹⁰*Ibid.*, h. 86.

aturan seperti itu, konflik dan gesekan antara pekerja dan majikan dapat dihilangkan dan terwujud ketentraman industri.¹¹

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.¹² Menurut Yeremias T. Keban untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja di Indonesia, maka perlu melihat beberapa faktor penting sebagai berikut:¹³

- a. Kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara subjektif tetapi tidak ada suatu aturan hukum yang mengatur atau mengendaikan perbuatan tersebut.
- b. Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan sistem penilaian kinerja.
- c. Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja. Apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian

¹¹*Ibid.*

¹²Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Posdakarya, 2013), h. 27.

¹³Yeremias T. Keban, *Enam Dimensi Strategis Adminitrasi Publik: Konsep, Teori, Isu*, (Yogyakarta: Gaya Media 2004), h. 203.

selalu bisa kepada pengukuran tabiat atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.

- d. Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya penilaian suatu kinerja. Bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka para penilai yang ada dibawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi, kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut:

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.¹⁴

Selanjutnya Yuwono dkk. dalam Hessel Nogi mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Hessel Nogi mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

¹⁴Tangkilisan dan Hessel Nogi S., *Manajemen Publik*, (Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2005), h. 180.

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Atmosoeparto, dalam Hessel Nogi mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:¹⁵

- a. Faktor eksternal, yang terdiri dari:
 - 1) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 - 2) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
 - 3) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

¹⁵*Ibid.*

b. Faktor internal, yang terdiri dari:

- 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- 3) Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalanya organisasi secara keseluruhan.
- 4) Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja organisasi adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap organisasi akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakikatnya setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Mangkunegara menyebutkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja karyawan. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan datang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.¹⁶ Menurut Gomes dimensi atau

¹⁶Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda, 2011), h. 67.

kriteria yang penting untuk diperhatikan dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:¹⁷

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability*, kesadaran dalam hal kehadiran dan dapat dipercaya.
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*, kepemimpinan dan integritas pribadi.

Begitu pentingnya penilaian kinerja bagi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan, maka perlu adanya indikator-indikator pengukuran kinerja yang dipakai secara tepat dalam organisasi tertentu. Penilaian kinerja tidak cukup dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada lembaga itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus dilihat dari indikator-indikator yang lainnya, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, sikap, kerjasama, dan komunikasi.

4. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Manfaat penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan karyawan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu:

¹⁷Faustino Gomes Cardoso, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2002), h. 142.

a. Dokumentasi

Untuk memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.

b. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

c. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

d. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

e. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

f. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

g. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir karyawan yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

h. Evaluasi Proses *Staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.

i. Defisiensi Proses Penempatan Karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

j. Ketidakakuratan Informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau system informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

k. Kesalahan dalam merencanakan pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.

l. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

m. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau hal-hal lain seperti

hal pribadi. Jika faktor ini tidak diatasi oleh karyawan yang bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

n. Elemen-elemen pokok system penilaian kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan disemua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja, ada 6 indikator yang dikembangkan oleh Soerjono, yaitu:¹⁸

a. Kualitas

Menunjukkan sejauh mana mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan yang diwujudkan dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yang ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

d. Sikap

Sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan.

¹⁸Soekanto Soerjono, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 42.

e. Kerjasama

Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja, karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

f. Komunikasi

Karyawan saling menggunakan informasi untuk mencapai tujuan bersama baik dengan rekan kerja maupun atasan langsung.

B. Pengembangan Karyawan

1. Pengertian

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan.¹⁹ Menurut Moekijat pengembangan adalah usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan.²⁰

Sedangkan menurut Sastradipoera pengembangan sumber daya manusia mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah ketrampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.²¹ Berbeda dengan Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Hasan menyatakan bahwa pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.²² Sedangkan menurut Yuli pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis

¹⁹Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, 2014). h. 201.

²⁰Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, Cet. 5, 1994), h. 8.

²¹Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), h. 51.

²²Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Hasan, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPFE, Cet. 7, 1997), h. 77.

dan terorganisir dimana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.²³ Dan menurut Mangkunegara pengembangan merupakan suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori guna mencapai tujuan yang umum.²⁴

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan adalah pendidikan dan latihan untuk memperbaiki kerja seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap guna mencapai peningkatan kualitas kerja yang diharapkan.

Dalam ajaran Agama Islam hal yang menjadi landasan dalam pelatihan dan pengembangan adalah seperti yang terdapat dalam Surat Al-Mujadila ayat 11 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَاَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

۱۱

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

Ayat di atas menjelaskan bahwasannya Allah SWT akan mengangkat orang-orang mukmin yang mukhlis dan akan mengangkat derajat orang-orang yang menuntut ilmu baik dalam pahalanya ataupun derajat ridho yang diberikan Allah kepadanya. Dalam artian Allah ta'ala akan memberikan

²³Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang; UMM Press, 2005), h. 73.

²⁴Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 44.

jaminan derajat yang mulia baik di dunia maupun ahirat bagi orang-orang yang selalu meningkatkan SDM nya.

2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karyawan

Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.²⁵

Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

²⁵Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, Ed. 10, Jilid. 1, 2008), h. 213.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya lebih baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, dan manajerial skillnya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relation-nya lebih luwes, motivasinya lebih terserah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja yang semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

3. Prinsip – Prinsip Pengembangan Karyawan

Prinsip-prinsip pengembangan karyawan yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan karyawan agar berjalan dengan baik menurut Soeprihanto antara lain:²⁶

- a. Adanya dorongan motivasi dari trainer, misalnya persiapan transfer atau promosi.
- b. Adanya laporan kemajuan (*Program Report*).
- c. Adanya penguatan (*Reinforcement*).
- d. Adaanya partisipasi aktif dari trainer (*Active Participation*).
- e. Latihan diberikan sebagian demi sebagian (*Participle Of Learning*).
- f. Latihan harus mengingat adanya perbedaan individual (*Individual differents*).
- g. Trainer yang selektif yaitu mau dan mampu.
- h. Diusahakan training method yang sesuai.

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Manulang mengatakan prinsip pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:²⁷

- a. Perbedaan Individu (*Individual differences*) Perbedaan individu dalam latar belakang pendidikan, pengalaman, dan minat wajib diperhatikan saat merencanakan program pengembangan, khususnya dalam latihan dan pengawasan ataupun supervisory training. Latar belakang pendidikan dan pengalaman dapat menunjukkan perbedaan yang luas dan banyak artinya.

²⁶Soeprihanto, *et. al.*, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2005), h. 88.

²⁷Manullang, *Managemen Personalia*, (Jakarta: Aksara Baru, 2001), h. 56.

- b. Hubungan dengan analisa jabatan (*Relation to job analysis*) Pengembangan karyawan diumumkan dengan kebutuhan apa saja dalam suatu jabatan. Analisis jabatan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan untuk mempelajari, mengumpulkan dan mencatat keterangan-keterangan atau fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur.
- c. Data atau informasi yang diperoleh dari analisa jabatan dapat digunakan sebagai:
 - 1) Mendapatkan karyawan yang tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
 - 2) Mengadakan penilaian jabatan atau pekerjaan.
 - 3) Menyusun program latihan.
 - 4) Dasar untuk mengadakan kenaikan pangkat atau pemindahan.
 - 5) Memperbaiki produktivitas karyawan.
- d. Motivasi (*Motivation*) Perhatian khusus diarahkan oleh seorang pemimpin dalam suatu perusahaan untuk memberikan motivasi karyawan dalam suatu program pengembangan. Dengan adanya motivasi terhadap karyawan memungkinkan dia untuk bekerja keras.
- e. Partisipasi Aktif (*Active Participation*) Partisipasi aktif dalam proses belajar mengajar akan dapat menambah minat dan semangat belajar. Sehubungan dengan itu, maka kebanyakan program pendidikan dan latihan berusaha mengarahkan peserta dalam pembicaraan-pembicaraan atau pernyataan-pernyataan mengenai pandangan-pandangan mereka.
- f. Pemilihan para pelatih (*Selectim of Trainers*) Efektivitas dari kebanyakan program pengembangan secara langsung mencerminkan minat dan kemampuan pengajar daripada pelatih. Meskipun ada alasan-alasan untuk menunjuk pemimpin-pemimpin atau pengawas.
- g. Latihan bagi para pelatih (*Training of Trainers*).
- h. Banyak pengawas, pemimpin baru dan manajemen puncak diminta untuk ikut serta memberikan latihan tanpa mempertimbangkan bahwa

orang-orang ini tidak mengetahui bagaimana harus mengajar. Oleh sebab itu pelatihan untuk para pelatih sangat penting dilakukan untuk menghindari kerugian yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang.

- i. Metode-metode Latihan (*Training Methods*) Berbagai metode yang dapat digunakan untuk melatih para supervisor dan manajer. Metode yang umum digunakan adalah:
 - 1) Metode Konferensi
 - 2) Metode pemberian kuliah
 - 3) Rotasi jabatan
 - 4) Metode khusus
 - 5) Proses Insiden
 - 6) Metode Simulasi
- j. Prinsip-prinsip Belajar (*Principles of Learning*) Para pelatih (Pengajar) harus mengetahui pentingnya minat belajar dan harus dapat mencegah kekacauan yang merintangangi proses belajar.

Adapun metode pengembangan karyawan menurut Hasibuan meliputi:²⁸

- a. *Training Methods* merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pengembangan (*development*) seperti rapat, studi kasus, ceramah dan role playing.
- b. *Under Study* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.
- c. *Job Rotation and Planned Progression* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Sedangkan *Planned Progression*

²⁸Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 80.

sama dengan Job Rotation. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

- d. *Coaching and Counseling* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya dan aspirasinya.
- e. *Junior Board of Executive or Multiple Management* Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*TopManagement*). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.
- f. *Committee Assignment* Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
- g. *Business Games* adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.
- h. *Sensitivity Training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

4. Bentuk-bentuk Pengembangan Karyawan

Program pengembangan harus dituangkan sasaran prosedur, anggaran peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan berprinsip pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan karyawan sutau perusahaan hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Hasibuan mengemukakan bahwa pengembangan dikelompokan atas

pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.²⁹ Jenis pengembangan dibagi menjadi dua bagian yaitu:

a. Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan sendiri dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kinerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b. Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) memang memerlukan biaya cukup besar, namun investasi dibidang manusia disebut (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral

²⁹Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, Ed. Revisi, 2007), h. 72.

karyawan agar produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

5. Metode-Metode pengembangan karyawan

Pelaksanaan pengembangan didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan karyawan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Agar lebih baik, program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai. Sasaran pengembangan karyawan adalah:

- a. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atatechnical skills.
- b. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skills dan conceptual skills.

Metode pengembangan terdiri atas:

- a. Metode Latihan atau Training

Metode-metode latihan yang dapat dilaksanakan menurut Hasibuan:³⁰

1) *On The Job*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

2) *Vestibule*

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan

³⁰Melayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Ed. 3, 2007), h. 77.

industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut,

3) *Demonstration and Example*

Demonstration and example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

4) *Simulation*

Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

5) *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6) *Classroom Methods*

a) *Programmed Instruction*

Program instruksi merupakan bentuk training, sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku atau mesin pengajar.

b) Metode Studi Kasus

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan yang tidak disertai dengan data yang lengkap atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan

untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasidan merumuskan penyelesaiannya.

c) *Role Playing*

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara.

d) Metode Diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta bagaimana cara-cara meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya.

e) Metode Seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

b. Metode Pendidikan (*Education Method*)

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manjerialnya.

6. Peserta Pengembangan Karyawan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

- a. Karyawan baru, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan secara baik dalam pekerjaan.
- b. Karyawan lama, yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada balai pusat pelatihan kerja, pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami technical skill, human skill, conceptual skill, dan managerial skill, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

Selain peserta yang terkait dengan pengembangan adalah pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan.kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development trainingeducation*) adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal.

- a. Pelatih internal

Pelatih internal adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari perusahaan memberikan pelatihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan, cara menggunakan alat-alat, mesin-mesin, dan yang lainnya. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan tersebut menjadi

bawahannya. Pengembangan yang dilakukan oleh suatu tim pelatih sifatnya hanya sementara yaitu sepanjang dilakukan pelatihan atau pendidikan. Pelatih internal hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.

b. Pelatih Eksternal

Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga pendidikan atau pelatihan.

c. Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal

Pelatih gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap. Pengembangan yang ditangani tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatih akan saling mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan.

Pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

- a. *Teaching Skills* Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan agar para peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.
- b. *Communication Skills* Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta pengembangan.

- c. *Personality Authority* Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.
- d. *Social Skills* Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan. Ia harus suka menolong, objektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.
- e. *Technical Competent* Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.
- f. *Stabilitas Emosi* Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh marah, mempunyai sifat kebabakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

7. Kendala-Kendala Pengembangan Karyawan

Kendala pengembangan karyawan yang dilaksanakan setelah ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelatihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.

Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih/instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama/heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena adanya daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih/Instruktur

Pelatih/instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan dan pendidikan sulit didapat, akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif/teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang/tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang/tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan didasarkan kurang serasi/menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan/jabatan peserta bersangkutan yang tepat sangat sulit.

e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan.

8. Indikator-indikator Pengembangan Karyawan

Indikator-indikator pengembangan dalam hal pendidikan menurut Siagian adalah:³¹

- a. Partisipasi, yaitu bagaimana Pelatihan diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk menunjang karirnya dalam perusahaan, selain itu juga dalam pelatihan terdapat pelatih yang ditugaskan untuk melakukan pelatihan terhadap peserta pelatihan.
- b. Materi pelatihan, yaitu hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan pelatihan pada karyawan. Materi pelatihan harus disiapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan.
- c. Tingkat kesulitan kerja, yang dimaksud disini adalah bagaimana Materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.
- d. Transfer pengalihan, transfer yang dimaksudkan adalah pengalihan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan yang nantinya akan bermanfaat dalam peningkatan.

9. Hubungan antara Pengembangan Karyawan dengan Kinerja Karyawan

Hubungan Pengembangan karyawan dengan kinerja karyawan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan suksepsi posisi yang ditemui selama karirnya, maka pengembangan karyawan merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik melalui pendidikan jangka panjang dan pengalaman belajar dalam mempersiapkan pegawai untuk tanggung jawab di

³¹Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 2003), h. 190.

masa mendatang. Pengembangan karyawan bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang handal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pengembangan karyawan pada akhirnya adalah untuk menciptakan Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Bila kinerja karyawan negatif, maka tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif. Dengan dilakukannya pengembangan karyawan dengan cara pendidikan dan pelatihan, promosi dan rotasi penugasan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditandai dengan prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang meningkat, ketepatan waktu, kehadiran yang optimal, dan hubungan antar karyawan yang baik. Dan jika kinerja karyawan sebelumnya adalah positif, maka pengembangan karyawan yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karyawan. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, maka diperlukan karyawan yang berkualitas dengan ditandai oleh keahlian dan kecakapan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pengembangan karyawan, mengingat pengembangan karyawan akan menimbulkan gairah dalam bekerja dan apabila seorang karyawan merasa semangat dalam bekerja pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang optimal.

Oleh karena itu dalam pengertian tersebut pengembangan karyawan secara tidak langsung memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Kuswadi bahwa karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik apabila mereka memiliki motivasi pribadi

yang tinggi, setiap motif ditandai dengan keinginan yang kuat untuk mencapai jenis target tertentu seperti pengembangan karyawan.³²

Menurut Alwi Protean career terhadap pola pengembangan karyawan memiliki implikasi karena karir bukan lagi diarahkan untuk mengisi jabatan yang tersedia secara struktural, tetapi terarah pada keberhasilan karyawan secara psikologis dimana tanggungjawab seorang karyawan terhadap karirnya menjadi lebih besar.³³ Menurut Nawawi, bahwa pengembangan karyawan tidak sekedar promosi jabatan/posisi yang lebih tinggi, tetapi juga merupakan dorongan untuk maju dalam bekerja yakni meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/keahlian sehingga menjadi lebih berprestasi sebagai pekerja yang kompetitif.³⁴ Menurut Robert dan Jackson yang dikutip dari jurnal psikologi terapan (*journal of applied psychology*) kinerja akan lebih tinggi pada karyawan-karyawan yang mengambil lebih banyak bagian di dalam aktivitas pengembangan Sumber daya manusia.³⁵ Menurut Wahyudi kinerja setiap individu yang berada dalam organisasi, sehingga akan diketahui secara pasti kualitas sumber daya manusia yang dimiliki pada suatu periode tertentu penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat menjadi sumber informasi pengembangan.³⁶ Dan menurut Rivai mengatakan bahwa manajer dan departemen pengembangan membantu didalam percencaan karyawan serta memberikan jalan tersebut.³⁷ Pengembangan sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk dapat lebih disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan yang sejalan dengan

³²Kuswadi, *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2004), h. 33.

³³Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan dan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPF, 2001), h. 56-68.

³⁴Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 56-68.

³⁵Robert dan Jackson, *Management Resosuse: Manajeme Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat: 2002), h. 51.

³⁶Wahyudi, *Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*, (Pekanbaru: UIN SUSKA, 2002), h. 27.

³⁷Veithzai Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), h. 280-281.

pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Disamping itu merupakan alat terpenting bagi manajemen untuk meningkatkan produktivitas, sikap terhadap pekerjaan serta kepuasan kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut jelaslah bahwa pengembangan karyawan berkaitan erat dengan peningkatan kinerja, dimana dalam pengukuran kinerja yang kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk menentukan karyawan pada jabatan dan pangkat yang tepat.

Dengan adanya pengembangan karyawan dan dilaksanakannya dengan baik, maka setiap karyawan akan berupaya untuk mencapai kinerja yang sebaik-baiknya, sehingga pada gilirannya akan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan yang pada akhirnya cepat atau lambat akan sangat mendukung dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna. Oleh karena itu, secara keseluruhan bahwa pengembangan karyawan baik langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan peningkatan kinerja seorang karyawan.

Keadaan tersebut jelas menentukan peran dan tanggung jawab pimpinan organisasi untuk memberi kesempatan kepada para karyawan dalam mengembangkan dengan melalui cara-cara yang memungkinkan berupa pendidikan dan pelatihan, promosi, dan mutasi, sehingga secara otomatis karyawan merasa puas dalam bekerja dan bersedia untuk menampilkan prestasi kerja yang optimal.

C. Masa Kerja

1. Pengertian

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia masa kerja adalah jangka waktu orang sudah bekerja. Menurut Rudiansyah masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu dan menghasilkan penyerapan dari berbagai aktivitas manusia.” Semakin berpengalaman seorang karyawan maka akan semakin membantu perusahaan

untuk menghasilkan kinerja atau output yang lebih banyak.³⁸ Sedangkan Menurut Hermanto, Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan. Rentang waktu masa kerja yang cukup, sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan. Waktu yang membentuk pengalaman seseorang. Maka masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seorang teknisi selama menjadi tenaga kerja/karyawan perusahaan. Masa kerja memberikan pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja menjadikan seseorang memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang, dapat menganalisa kesulitan dan siap mengatasinya.³⁹

Menurut Melati, Masa kerja adalah panjangnya waktu terhitung mulai pertama kali masuk kerja hingga saat penelitian. Tekanan melalui fisik (beban kerja) pada suatu waktu tertentu mengakibatkan berkurangnya kinerja otot, gejala yang ditunjukkan juga berupa pada makin rendahnya gerakan. Keadaan ini tidak hanya disebabkan oleh suatu sebab tunggal seperti terlalu kerasnya beban kerja, namun juga oleh tekanan–tekanan yang terakumulasi setiap harinya pada suatu masa yang panjang.⁴⁰

Kesimpulannya masa kerja merupakan lamanya seorang karyawan bekerja pada suatu perusahaan yang dimana lama bekerjanya seseorang, akan lebih berpengalaman dan bisa untuk memajukan perusahaan tersebut dalam bidang ekonomi ataupun kinerja karyawannya. Yang dalam lamanya bekerja bagaimana situasi pekerjaan tersebut.

Kerja juga berkaitan dengan martabat manusia. Seorang yang telah bekerja dan bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya akan bertambah martabat dan kemuliannya. Sebaliknya, orang yang tidak bekerja alias menganggur, selain kehilangan martabat dan harga diri dihadapan dirinya sendiri, juga dihadapan orang lain. Jatuhnya harga diri akan menjerumuskan

³⁸Rudiansyah, *Manajemen Kepegawaian*, (Yogyakarta: Kanisius, 2014), h. 44.

³⁹Hermanto, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), h. 56.

⁴⁰Melati, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, Ed. 10, 2013), h. 47.

manusia pada perbuatan hina. Salah satu contohnya yaitu tindakan mengemis merupakan kehinaan, baik di sisi manusia maupun di sisi Allah SWT. Bekerja dalam konsep islam merupakan kewajiban atau fardhu bagi setiap muslim.⁴¹ Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah QS. Al-A'raaf: 10

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشًا قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ۝ ١٠

Artinya: Sesungguhnya Kami telah menempatkan kamu sekalian di muka bumi dan Kami adakan bagimu di muka bumi (sumber) penghidupan. Amat sedikitlah kamu bersyukur.

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah telah memberikan karunianya yaitu dia telah menjadikan bumi sebagai tempat tinggal mereka, Allah memperbolehkan manusia memanfaatkannya sebagai sumber penghidupan mereka yaitu mata pencaharian serta sebagai sarannya sehingga mereka dapat berniaga untuk menghidupi dirinya dan keluarganya. Tetapi kebanyakan dari mereka kurang amat bersyukur atas kenikmatan yang telah Allah berikan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Masa Kerja

Faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja menurut Demerouti dalam sebagai berikut:

a. Tuntutan Kerja (*Job Demands*)

Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-menerus baik secara fisik maupun psikologis demi mencapai atau mempertahankannya. Tuntutan kerja meliputi empat factor yaitu: beban kerja yang berlebihan (*workoverload*), tuntutan emosi (*emotional demands*), ketidaksesuaian emosi (*emotional dissonance*), dan perubahan terkait organisasi (*organizational changes*).

⁴¹Ananto Pramandhika, *Motivasi Kerja Dalam Islam*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2011) h. 8-11

b. Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*)

Keterikatan kerja juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu. Sumber daya pekerjaan meliputi empat faktor yaitu: otonomi (*autonomy*), dukungan sosial (*social support*), bimbingan dari atasan (*supervisory coaching*), dan kesempatan untuk berkembang secara profesional (*opportunities for professional development*).

c. Sumber daya pribadi (*Personal Resource*)

Sumber daya pribadi merupakan aspek diri yang pada umumnya dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa diri mampu memanipulasi, mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya. Beberapa tipikal sumber daya pribadi yaitu: Self-efficacy (keyakinan diri) merupakan persepsi individu terhadap kemampuan dirinya untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu tugas atau tuntutan dalam berbagai konteks. Organizational-based self-esteem didefinisikan sebagai tingkat keyakinan anggota organisasi bahwa mereka dapat memuaskan kebutuhan mereka dengan berpartisipasi dan mengambil peran atau tugas dalam suatu organisasi. Optimism (*optimisme*) terkait dengan bagaimana seseorang meyakini bahwa dirinya mempunyai potensi untuk berhasildan sukses dalam hidupnya.

d. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian berhubungan erat dengan keterikatan kerja yang juga dapat di karakteristikkan dengan watak, menggunakan dimensi aktivasi dan kesenangan sebagai suatu kerangka kerja.

Menurut Finney karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum yaitu:⁴²

- 1) Mempercayai visi dan misi organisasi mereka.
- 2) Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar.
- 3) Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan.
- 4) Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain.
- 5) Menghormati manajer mereka.
- 6) Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka.
- 7) Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat.
- 8) Memberikan yang terbaik kepada organisasi.

D. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anandyatama Ryan Gustantya tahun 2018	Pengaruh pelatihan, pengembangan dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan di bank pasar kulonprogo	Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja

⁴²Finney, *Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik untuk Perusahaan*, (Jakarta: PPM Manajemen, Ed. 1, 2012), h. 78.

			karyawan. Kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Dika Afriansyah tahun 2014	Pengaruh Total Quality Management Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PTPN III Sei Batang Hari	Bahwa kepemimpinan, pendidikan, dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan PTPN III Sei Batang Hari
3.	Nita Ayu Irmayani tahun 2018	Pengaruh pengembangan karir dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BRI kantor cabang teluk betung kota Bandar lampoon	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

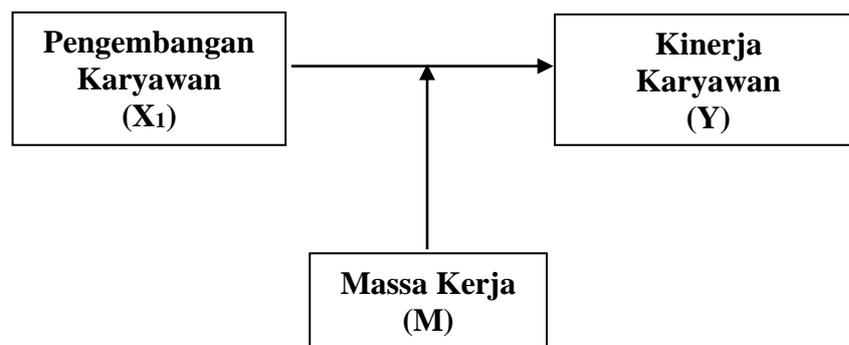
1. Anandyatama Ryan Gustantya tahun 2018, dalam penelitian ini variabel bebas hanya satu variabel yaitu pengembangan sedangkan dalam penelitian terdahulu terdiri dari tiga variabel yaitu: pelatihan, pengembangan dan kepuasan karyawan. Indikator penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu.
2. Dika Afriansyah tahun 2014, dalam penelitian ini variabel bebas (X) adalah pengembangan karyawan, sedangkan dalam penelitian terdahulu

adalah total quality management. Dalam penelitian ini menggunakan variabel moderating masa kerja, sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel moderating. Indikator yang digunakan pada penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu.

3. Nita Ayu Irmayani tahun 2018, dalam penelitian ini variabel bebas (X) adalah pengembangan karyawan dan variabel moderating masa kerja. Sedangkan dalam penelitian terdahulu variabel bebas terdiri dari dua variabel. Yaitu, pengembangan karir dan komitmen kerja. Indikator yang digunakan pada penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu.

E. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan di atas, maka pada bagian ini akan diuraikan beberapa hal yang penulis jadikan sebagai landasan berpikir untuk kedepannya. Landasan yang dimaksud akan lebih mengarahkan penulis untuk menemukan data dan informasi dalam penelitian ini guna memecahkan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya. Untuk itu maka penulis menguraikan landasan berpikir pada gambar di bawah ini untuk dijadikan sebagai pegangan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

F. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai pendapat, jawaban atau dengan yang bersifat sementara dari suatu persoalan yang diajukan, yang kebenarannya masih

perlu dibuktikan lebih lanjut.⁴³ Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu permasalahan yang masih harus dibuktikan kebenarannya secara empiris. Sesuai dengan permasalahannya, maka di rumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. H₀₁: Tidak terdapat pengaruh antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.
H_{a1}: Terdapat pengaruh antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.
2. H₀₂: Tidak terdapat pengaruh antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.
H_{a2}: Terdapat pengaruh antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.
3. H₀₄: Tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.
H_{a4}: Terdapat pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.

⁴³Muhammad Teguh, *Metodologi Penelitian Ekonomi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 58.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian yang dikemukakan, maka penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian lapangan dengan cara survey yaitu penelitian yang mengambil sejumlah sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menggunakan perhitungan angka-angka yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada seluruh bagian yang ada di Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 15 Juli 2019 sampai dengan selesai.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Jenis data kuantitatif adalah jenis data yang data berbentuk angka. Data kuantitatif dapat dibedakan menjadi dua yaitu data diskrit dan data kontinum. Data *diskrit* adalah data yang diperoleh dari hasil menghitung. Sedangkan data *kontinum* adalah data yang diperoleh dari hasil pengukuran. Sedangkan data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka atau dengan kata lain data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar. Dalam penelitian ini berupa latar belakang sejarah organisasi, struktur organisasi, dan data-data lain yang diambil dari dokumen organisasi.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui sumbernya dengan melakukan penelitian ke objek yang diteliti.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian¹. Populasi sebagai kelompok besar individu yang memiliki kualitas dan karakteristik umum yang sama². Berdasarkan kutipan tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian administrasi di Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang yang berjumlah 17 orang karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling*, *purposive sampling* merupakan pengambilan sampel dari seluruh jumlah populasi.³

Dan yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah karyawan tetap yang berada di Bagian Administrasi yang meliputi: Bagian Asisten Administrasi, Asisten Umum, Krani I, Pengupahan, Pinek, sekretaris Manajer, Komputer, SAP, Humas, TU Instalasi, TU Pengolahan, TU Laboratorium, Krani Gudang Hasil, dan Krani Gudang Material. Pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang dengan kriteria telah mengikuti program pengembangan.

E. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai. Dalam penelitian ini digunakan tiga macam variabel penelitian, yaitu variabel terikat, variabel bebas, dan variabel moderasi.

¹Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 130.

²Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 24.

³Jogianto, *Metodologi Penelitian Bisnis*, (Yogyakarta: BPFE, 2010), h. 79.

- a. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.
- b. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang memberikan pengaruh baik positif maupun negatif terhadap variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pengembangan Karyawan.
- c. Variabel moderasi (*moderating variable*) adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah Massa Kerja.

2. Definisi Operasional Variabel

Di dalam penelitian ini, definisi operasional diarahkan kepada Karyawan di Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang yang di peroleh melalui variabel-variabel yang diteliti, yang dapat dibedakan menjadi tiga bagian besar menurut fungsinya yaitu variabel bebas, variabel terikat, dan variabel moderating.

Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pengembangan Karyawan. Pengembangan Karyawan merupakan proses-proses yang mencoba memberikan karyawan tentang informasi, keahlian-keahlian, dan pemahaman atas organisasi dan tujuan-tujuannya.

Sebagai variabel terikat adalah Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Sebagai variabel moderating adalah Lama Massa Kerja. Lama Masa kerja adalah jangka waktu orang sudah bekerja pada suatu organisasi, lembaga dan sebagainya.

Sesuai dengan pengertian diatas maka variabel lama masa kerja di jadikan variabel moderating karena lama masa kerja yang dimiliki seorang karyawan juga biasanya memberikan banyak pengalaman dan menjadikan

seseorang itu lebih mapan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan kepadanya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Kuesioner atau angket yaitu suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau dikerjakan oleh responden yang ingin diteliti. Angket ini digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Dengan angket ini responden mudah memberikan jawaban karena alternatif jawaban sudah disediakan dan membutuhkan waktu singkat dalam menjawabnya.

Instrument dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert dengan lima alternatif jawaban. Skor setiap alternatif jawaban adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Instrument Skala Likert

No	Pernyataan	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Keterangan:

Sangat Setuju	= 5
Setuju	= 4
Kurang Setuju	= 3
Tidak Setuju	= 2
Sangat Tidak Setuju	= 1

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon

yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik. Yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji t dan uji determinan (R²) penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevaliditan/keshahihan instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu angket. Suatu angket diberikan kepada responden terlebih dahulu dicari validitasnya dengan analisis secara logis yaitu mencocokkan butir soal dengan indikator pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan lama masa kerja sebagai variabel moderating pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang. Untuk melakukan uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.⁴ Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas berarti keandalan atau konsistensi. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran atribut yang sama diulang akan memberikan hasil kondisi yang identik atau sangat mirip.⁵ Untuk melakukan uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini, adalah dengan menggunakan fasilitas SPSS, yakni dengan uji statistik *Cronbach Alpha*.

⁴Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta: Erlangga, 2003), h. 193.

⁵Nur Ahmadi Bi Rahmani, *Metodologi Penelitian Ekonomi*, (Medan: FEBI UINSU, 2016), h. 69-70.

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, yakni Uji Normalitas, Multikolinieritas, Uji Multikolinieritas, dan Uji Heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independent dan variabel moderating atau keduanya telah terdistribusikan secara normal atau tidak. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya multicollinearity adalah dengan menganalisis nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor (VIF)*. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena $VIF = 1/Tolerance$. Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* kurang dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10.⁶

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians dari residual satu

⁶*Ibid.*, h. 195-196.

pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heterokedastisitas.

4. Analisis Regresi Linear

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi. Pada penelitian ini, data akan diolah menggunakan software komputer yaitu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Secara umum regresi linear terdiri dari dua, yaitu regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Untuk menguji Hipotesis yaitu pengaruh pengembangan karyawan dan pengaruh antara pengembangan dengan lama masa kerja terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi melalui uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA). MRA merupakan metode yang dilakukan dengan menambahkan variabel perkalian antara variabel bebas dengan variabel moderatingnya (perkalian variabel bebas).⁷ sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2ZX_1 + e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Karyawan
a	= Konstanta
X ₁	= Pengembangan Karyawan
Z	= Masa Kerja
b ₁ , b ₂	= Koefisien Regresi
e	= Standart eror ⁸

⁷<https://skripsimahasiswa.blogspot.co.id/2010/10/regresi-linear.html?m=1> Diunduh pada tanggal 07 Juli 2017.

⁸Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2006), h. 192.

5. Uji Hipotesis

Adapun uji hipotesis ini terdiri dari:

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t ini digunakan untuk menguji setiap variabel bebas (X) apakah mempunyai pengaruh yang berarti (signifikan) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial berhubungan atau tidak, serta memiliki rata-rata yang berbeda. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara nilai dua nilai rata-rata dengan standar *error* dari perbedaan rata-rata dua sampel.

Kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

H_0 diterima dan H_a ditolak apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 0,05$.

H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 0,05$.

b. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap perubahan nilai variabel dependen, dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen, untuk itu perlu dilakukan uji F. Uji F atau ANOVA dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi yang ditetapkan untuk penelitian dengan *probability value* dari hasil penelitian.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinan (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa baik sampel menggunakan data. R^2 mengukur besarnya jumlah reduksi dalam variabel dependen yang diperoleh dari pengguna variabel bebas. R^2 mempunyai nilai 0 sampai 1 dengan nilai R^2 yang tinggi berkisar antara 0,7 sampai 1.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awal perkembangan Industri gula di Indonesia atau di Sumatera, tebu yang ditanami oleh petani Indonesia yang dipaksa oleh pemerintahan Belanda, jadi pemerintahanlah yang merupakan pemasokan utama tebu yang dibutuhkan pabrik gula bukan dari kalangan masyarakat. Pada Tahun 1891 tanam paksa dihapus oleh pemerintah Indonesia dan pihak pabrik gula memberikan kepada masyarakat untuk menanam tebu dilahan yang disewa para petani sebagai mata pencariannya sehari-hari.

Berdirinya PTP. Nusantara – II diawali dengan perusahaan bangsa Belanda dengan nama N.V Veronig de Deli Maatscaapij (N. V. VDM). Pada tanggal 11 Januari 1958 seluruh perusahaan bangsa Belanda yang diambil alih kepemilikannya termasuk Perusahaan Perkebunan Belanda berdasarkan Undang-Undang No. 86 tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan milik Belanda N.V VDM yang terdiri dari 34 perusahaan.

Kristal gula yang dihasilkan pabrik pada umumnya terdiri dari berbagai jenis, sesuai dengan permintaan pemasaran. Pada tanggal 1 Januari 1959 seluruh perusahaan Perkebunan Belanda yang terdiri dari 34 Perkebunan diubah menjadi Perkebunan Negara baru, cabang Sumatera Utara yang melakukan pengembangan dengan mengubah kebun menjadi 39 Perkebunan dengan luas area 101.633 Ha.

Berdasarkan peraturan Pemerintah tanggal 1 Juni 1961 Perkebunan Negara Baru diubah menjadi Perusahaan Negara Perkebunan IX yang terdiri dari 23 Perkebunan dengan luas area 58.319.75 Ha.

Perusahaan Belanda dirubah menjadi Perkebunan Negara Baru pada tanggal 28 November 1958, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 29/1960.

Pada bulan Juni 1960 Perusahaan Perkebunan Negara Baru dirubah menjadi 39 perkebunan dengan luas areal 101.633 Ha.

Setelah melakukan penelitian secara seksama, dan hasilnya dapat memenuhi ketentuan-ketentuan maka Perusahaan Perkebunan dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan. Perubahan status ini dilakukan dengan akte No. 6 tanggal 1 April 1974, sehingga nama Perusahaan Perseroan menjadi PT. Perkebunan IX (PTP IX), Selanjutnya pada bulan April tahun 1996 PT. Perkebunan IX digabung dengan PT. Perkebunan II sehingga menjadi PT. Perkebunan Nusantara – II.

Setelah melakukan penelitian maka dapat memenuhi ketentuan-ketentuan unit dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan, sehingga pada tanggal 1 April 1974 nama Perusahaan Persero diubah menjadi PTP. Nusantara IX dan pada tanggal 1 April 1994 diubah lagi menjadi PTP. Nusantara II di Semayang. Pada Tahun 1997 didirikan Pabrik Gula Kwala Madu Karena begitu luas perkebunan tebu di Sumatera Utara dari daerah Semayang sampai pada daerah kwala Madu, Maka PTP. Nusantara II dibagi menjadi 2 yaitu Pabrik Gula di Semayang dan di Pabrik Gula Kwala Madu.

Wilayah kerja PTPN II terletak di 6 (enam) Kabupaten/Kota di Propinsi Sumatera Utara, yaitu Kabupaten Langkat, Kabupaten Deli Serdang, Kabupaten Serdang Bedagai, Kabupaten Padang Lawas, Kotamadya Medan, Kotamadya Binjai dan Provinsi Papua terletak 1 (satu) Kabupaten yaitu Keerom. Pada saat ini PTPN II memiliki karyawan sebanyak 6252, terdiri dari 440 karyawan pimpinan dan 5776 karyawan pelaksana.

2. Latar Belakang Berdirinya Pabrik Gula Sei Semayang

Pendirian Pabrik Gula Sei Semayang untuk memenuhi kebutuhan akan gula yang masih kurang khususnya diluar pulau jawa, maka dimulai dari proyek gula PT. Perkebunan IX dilatar belakangi oleh percobaan tebu di lahan tembakau oleh PPIG (Proyek Pengembangan Industri Gula) PTP IX yang dimulai tahun 1975 dan dilakukan di tiga tempat yaitu:

- a. Perkebunan Tanjung Morawa
- b. Perkebunan Batang Kuis
- c. Perkebunan Sei Semayang

Pada pelaksanaan Percobaan tersebut Balai penelitian PT. Perkebunan IX ikut serta secara aktif melakukan penelitian, karena melihat kemungkinan penanaman tebu di antara lokasi Tembakau Deli adalah sebagai usaha untuk peningkatan produktivitas tanah. Hasil penelitian penanaman tebu dilakukan dengan memiliki harapan besar untuk memulai suatu Proyek Gula, oleh karena output per hektar yang tinggi dengan rendemen yang memadai. Maka studi kelayakan pendirian pabrik pada bulan Pebruari 1978 oleh Philipine *Consortion of Sugar Consultan*, dan pada bulan Agustus 1978 izin Perinsip Pembangunan Proyek Gula PTP IX dikeluarkan oleh Mentri Pertanian Republik Indonesia dengan surat No. 252/Menteri/III/1978.

Pabrik Gula Sei Semayang (PGSS) adalah suatu perusahaan penghasil gula yang pertama didirikan di luar pulau Jawa yang mempunyai kantor besar di jalan Tembakau Deli No. 4 Medan, dan merupakan Pabrik penghasil gula dari dua unit Pabrik Gula yang dimiliki PT. Perkebunan IX (kini PTP Nusantara – II).

Sejalan dengan pengelompokan Perusahaan Gula Negara, Pabrik Gula Sei Semayang dikategorikan dalam golongan D. Pengelompokan ini didasarkan SK Menteri Pertanian No. 559/Keputusan/EKK/10/1977 yang menyatakan gilingan perhari sebagai berikut :

- a. Golongan A, kapasitas giling 800 – 1200 ton/hari
- b. Golongan B, kapasitas giling 1200 – 1800 ton/hari
- c. Golongan C, kapasitas giling 1800 – 2700 ton/hari
- d. Golongan D kapasitas giling 2700 – 4000 ton/hari

Untuk mendorong pertumbuhan dalam negeri, ditetapkan bahwa peralatan Pabrik harus dibuat di dalam negeri yang dibuat di Perbengkelan Super Andalas Steel dan PT. Atmindu. Staf teknik dididik di dalam negeri

melalui LPP (Lembaga Pendidikan Perkebunan) dan telah melakukan Job Training selama tiga kali masa giling dan dua kali masa pemeliharaan mesin di berbagai Pabrik Gula di pulau Jawa. Training di luar negeri dilakukan di Thailand dan Philipina, pendidikan khusus listrik dan Instrumen di Pabrik Gula Cot Girek setelah mengikuti kursus di Medan.

3. Ruang Lingkup Bidang Usaha

Pabrik gula merupakan industri manufaktur yang memproduksi gula. PTP. Nusantara II merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang Industri pangan yang dibutuhkan oleh masyarakat banyak. Bahan baku utama pembuatan gula adalah tebu yang tidak jauh dari pabrik, sedangkan bahan tambahan untuk pembuatan gula adalah air, susu kapur, Gas belerang, fluclonat, dan asam phospat PTP. Nusantara II Pabrik Gula Sei Semayang hanya memproduksi gula dan ada pun tebu yang di olah menjadi gula ada yang tidak terbentuk kristal gula atau disebut dengan Tetes yang dapat dimanfaatkan untuk dijual kepada pabrik pembuatan kecap, sehingga kristal gula yang tidak terbentuk tidak terbuang. Produk gula yang dihasilkan hanya memenuhi kebutuhan dalam negeri saja, khususnya didaerah Pulau Sumatera.

4. Lokasi Perusahaan

Secara geografis Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang terletak di Jl. Binjai Km. 12,5 Deli Serdang, Sumatera Utara, Telp: 061-8474047.

5. Maksud dan Tujuan Perusahaan

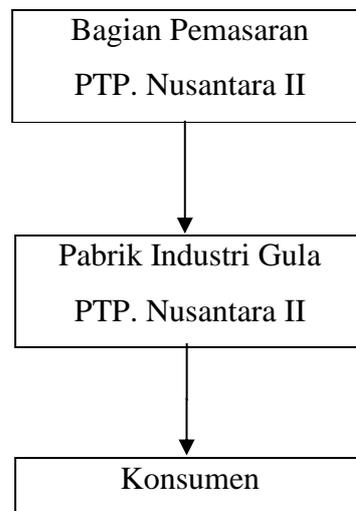
Maksud dan tujuan perusahaan menurut Anggaran Dasar Perusahaan adalah turut melaksanakan dan menjunjung kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pengembangan nasional pada umumnya.

6. Daerah Pemasaran

Sistem pemasaran gula pada PT. Perkebunan Nusantara II Pabrik Gula Sei Semayangdimulai dari proses pemesanan yang diterima oleh pihak

perusahaan melalui bagian pemasaran, sehingga bagian pemasaran akan akan memberitahukan pesanan ke pabrik untuk diproses. Pabrik akan memproses gula sesuai dengan pesanan yang diterima dari bagian pemasaran. Pesanan akan diambil oleh konsumen ke pabrik yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Gambar 4.1
Diagram Pendistribusian Gula



7. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur pada dasarnya merupakan ciri organisasi yang berfungsi untuk mengendalikan atau membedakan semua bagiannya. Adanya struktur akan memudahkan organisasi dalam mengendalikan perilaku pegawai, dalam arti pegawai tidak mampu membuat pilihan yang mutlak bebas dalam melakukan sesuatu pekerjaan dan cara mengerjakannya. Disamping itu, struktur juga mempengaruhi perilaku dan fungsi sesuatu kegiatan di dalam organisasi, Dengan demikian dapat menciptakan efektifitas dan efisiensi organisasi, diperlukan keputusan yang sarat dengan mendesain struktur organisasi. Struktur organisasi adalah kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi, dimana satuan-satuan tersebut mempunyai tanggung jawab tugas dan wewenang yang tertentu dalam jalinan kesatuan yang lebih utuh. Struktur organisasi digambarkan pada skema organisasi (*Organization*

Chart). Skema organisasi ini memberikan gambaran mengenai seluruh kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Terdapat empat komponen dasar merupakan kerangka dalam memberikan defenisi dari suatu struktur organisasi, yaitu:

- a. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas-tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada satu organisasi.
- b. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan laporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi. Tercakup dalam hubungan pelaporan yang resmi ini banyaknya tingkat hirarki serta besarnya rentang kendali dari semua pemimpin diseluruh tingkatan dalam organisasi.
- c. Struktur organisasi juga menetapkan sistem hubungan dalam organisasi, yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi, baik kearah vertikal maupun horizontal.
- d. Struktur organisasi menetapkan pengelompokan individu menjadi bagian organisasi, dan pengelompokan bagian-bagian organisasi menjadi suatu organisasi yang utuh.

Dengan struktur organisasi tersebut diharapkan setiap personil yang ada di dalam organisasi dapat diarahkan sehingga dapat mendorong mereka melaksanakan aktivitas masing-masing dengan baik dengan mendukungnya sasaran perusahaan. Adapun beberapa jenis struktur organisasi yang umum yaitu: Adapun struktur yang belaku di Pabrik Gula Sei Semayang adalah berbentuk garis, dimana wewenang berjalan menurutgaris lurus dari pimpinan tertinggi terus sampai kepada karyawan pelaksana. Jadi setiap atasan mempunyai bawahan-bawahan menerima perintah secara lisan maupun tulisan.

8. Visi, Misi, Tujuan Serta Karakteristik PTPN II

Visi: Dari perusahaan perkebunan menjadi perusahaan multi usaha berdaya saing tinggi.

Misi:

- a. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya dan usaha
- b. Memberikan kontribusi optimal
- c. Menjaga kelestarian dan pertambahan nilai

9. Jam Kerja

Jam kerja yang diatur oleh perusahaan bagian oprasional menjadi 3 shift, agar dalam bekerja dalam perusahaan tersebut berjalan dengan lancar dalam melaksanakan tugas.

- a. Shift I mulai pukul 07.00 sampai 15.00 WIB
- b. Shift II mulai pukul 15.00 sampai 23.00 WIB
- c. Shift III mulai pukul 23.00 sampai 07.00 WIB

Jam kerja sesuai dengan surat keputusan bersama yang dikeluarkan oleh Departemen Tenaga kerja adalah 8 (delapan) jam satu hari. Jam istirahat yang bekerja dalam pabrik tidak ada, karena proses pengolahan gula putih yang dimulai dari masuknya bahan baku sampai produk jadi yang berlangsung secara terus menerus tanpa ada suatu delay (pemberhentian) dari satu mesin ke mesin lainnya. Sedangkan jam istirahat yang bekerja dalam kantor sesuai dengan surat keputusan bersama yang dikeluarkan oleh Departemen Tenaga kerja jam istirahat antara jam 12 (dua belas) sampai dengan jam 1(satu).

10. Fasilitas Pabrik Gula Sei Semayang

Untuk mendorong staf dan karyawan agar bekerja lebih giat dan meningkatkan prestasi kerja, pihak perusahaan memberikan fasilitas-fasilitas pendukung seperti berikut:

- a. Pemberian Cuti
- b. Perumahan

- c. Perawatan Kesehatan
- d. Sarana Olah Raga
- e. Saran Pendidikan
- f. Saran Rumah Ibadah
- g. Koperasi Karyawan
- h. Transportasi

B. Hasil Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner, yang dapat dilihat dengan membandingkan r -hitung dengan r -tabel. Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai, *Pearson Correlation* (r -hitung) $>$ r -tabel, maka item pertanyaan dinyatakan valid. Namun jika nilai *Pearson Correlation* (r -hitung) $<$ r -tabel item, maka pertanyaan dinyatakan tidak valid dan dengan nilai signifikansi $<$ 0,05. Hasil uji validitas dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Pengujian Validitas Pengembangan Karyawan (X_1)

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karyawan

Variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Signifikan	Keterangan
Pengembangan Karyawan	Pertanyaan 1	0.640	0,482	0.006	Valid
	Pertanyaan 2	0.784	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 3	0.753	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 4	0.770	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 5	0.860	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 6	0.847	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 7	0.750	0,482	0.001	Valid
	Pertanyaan 8	0.626	0,482	0.007	Valid
	Pertanyaan 9	0.860	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 10	0.738	0,482	0.001	Valid

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat dinyatakan bahwa hasil perhitungan r-hitung lebih besar dari r-tabel yaitu $df = (N - 2)$ yaitu: $17 - 2 = 15$ sebesar 0.482. Hal ini berarti keseluruhan item pernyataan dalam kuesioner variabel pengembangan dinyatakan valid.

b. Pengujian validitas Kinerja Karyawan (Y)

Table 4.2

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Signifikan	Keterangan
Kinerja Karyawan	Pertanyaan 1	0.850	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 2	0.616	0,482	0.009	Valid
	Pertanyaan 3	0.749	0,482	0.001	Valid
	Pertanyaan 4	0.886	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 5	0.835	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 6	0.848	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 7	0.558	0,482	0.020	Valid
	Pertanyaan 8	0.752	0,482	0.001	Valid
	Pertanyaan 9	0.796	0,482	0.000	Valid
	Pertanyaan 10	0.835	0,482	0.000	Valid

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat dinyatakan bahwa hasil perhitungan r-hitung lebih besar dari r-tabel yaitu $df = (N - 2)$ yaitu: $17 - 2 = 15$ sebesar 0.482. Hal ini berarti keseluruhan item pernyataan dalam kuesioner variabel kinerja karyawan dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pernyataan yang dipergunakan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *cronbach alpha* (koefisien *alpha cronbach*), dimana secara umum yang dianggap reliabel apabila nilai

α cronbachnya $> 0,6$. Hasil lengkap uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item	Keterangan
Pengembangan Karyawan	0.777	11	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.777	11	Reliabel

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel yang diujikan nilainya sudah di atas 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini lolos dalam uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada dalam penelitian ini dan menentukan model analisis yang paling tepat digunakan. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian terdiri dari:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi memiliki distribusi data yang normal. Uji normalitas dilakukan dengan melihat hasil berdasarkan Uji Kolomorov-Smirnov dengan nilai signifikansi $> 0,05$, grafik histogram dan *P-Plot of Regression Standardized Residual*. Hasil uji normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Uji Normalitas dengan Uji Kolmogrov-Smirnov Test

Tabel 4.4**Hasil Uji Kolmogrov-Smirnov Test****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		17
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.65845791
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.132
	Negative	-.122
Test Statistic		.132
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

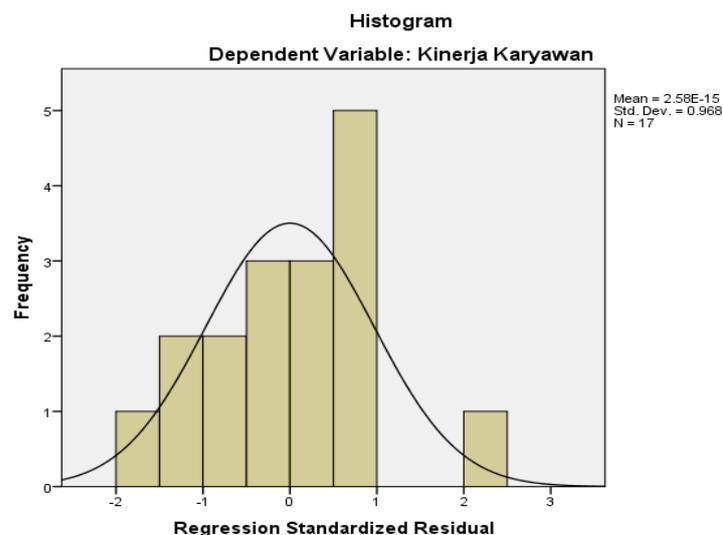
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.4 di atas, menunjukkan bahwa nilai signifikansi atau Asymp. Sig. (2-tailed) > 0.05 yaitu 0.200. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini berdistribusi normal.

2) Uji Normalitas dengan Grafik Histogram

Gambar 4.2**Hasil Uji Normalitas**

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Berdasarkan gambar 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa histogram berbentuk lonceng, grafik tersebut tidak melenceng ke samping kiri dan maupun ke kanan, yang artinya adalah data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat apakah model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas atau tidak. Sebuah model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas atau tidak terjadi multikolinieritas. Kriteria pengujian multikolinieritas dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*).

- 1) Jika nilai VIF < 10 maka dapat diartikan tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji.
- 2) Jika nilai VIF > 10 maka dapat diartikan terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji.

Table 4.5
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	.398	4.202			
Pengembangan karyawan	.979	.110	.917	1.000	1.000

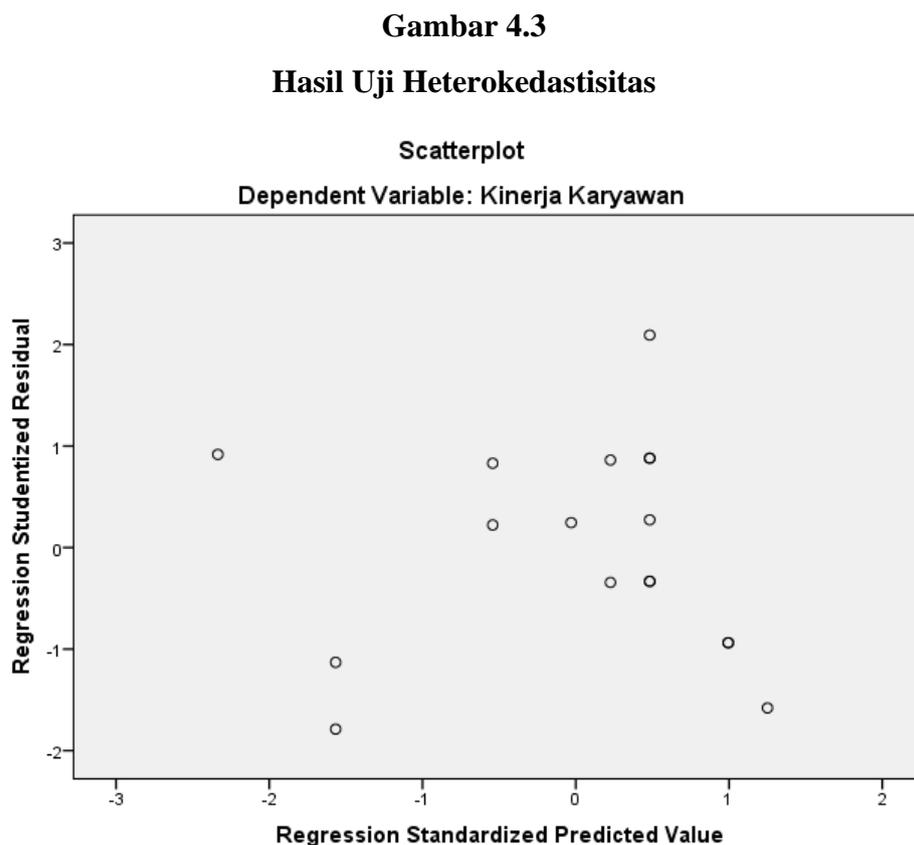
a. Dependent Variable: Kinerja

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Dari tabel 4.5 di atas bahwa variabel pengembangan mempunyai nilai toleransi di atas 0.10 dan nilai VIF di bawah 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

c. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas terjadi karena adanya perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam spesifikasi model regresi. Dalam pengujian ini menggunakan diagram pancar residual atau grafik pola penyebaran titik (*scatterplot*) seperti gambar berikut:



(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Berdasarkan gambar 4.3 *scatterplot* di atas, terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4. Analisis Regresi Linear

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linear sederhana dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas

terhadap variabel terikat. Perhitungan statistik dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 23. Berikut ini adalah hasil uji regresinya seperti pada tabel 4.6.

Tabel 4.6
Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.398	4.202		.095	.926
	Pengembangan Karyawan	.979	.110	.917	8.922	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Dari hasil tersebut apabila ditulis ke dalam persamaan regresi sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

$$Y = 0.398 + 0.979X_1 + e$$

Adapun penjelasan dari model persamaan regresi di atas adalah sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta (a) memiliki nilai positif sebesar 0,380. Hal ini berarti bahwa apabila variabel bebas yaitu pengembangan karyawan dianggap konstan maka variabel terikat yaitu kinerja karyawan sebesar 0,398. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya variabel pengembangan karyawan yang stabil maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,398 satuan.
- b. Koefisien variabel pengembangan karyawan memiliki nilai positif sebesar 0,979. Nilai positif variabel pengembangan (X1) menunjukkan bahwa setiap peningkatan pengembangan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,979 satuan.

Untuk hasil uji analisis regresi berganda pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.341	3.603		.095	.926
Pengembangan Karyawan	.946	.095	.887	9.970	.000
Masa Kerja*Pengembangan Karyawan	.100	.039	.225	2.532	.024

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Dari hasil tersebut apabila ditulis dalam bentuk *standardized* dari persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2ZX_1 + e$$

$$Y = 0,341 + 0,946X_1 + 0,100ZX_1 + e$$

Adapun penjelasan dari model persamaan regresi linear berganda di atas adalah sebagai berikut:

- c. Nilai konstanta (a) memiliki nilai positif sebesar 0,341. Hal ini berarti bahwa apabila variabel bebas yaitu pengembangan dan masa kerja sebagai variabel moderating dianggap konstan maka variabel terikat yaitu kinerja karyawan sebesar 0,341. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya variabel pengembangan karyawan dan masa kerja sebagai moderating yang kondusif maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,341 satuan.
- d. Koefisien variabel pengembangan karyawan memiliki nilai positif sebesar 0,946. Nilai positif variabel pengembangan karyawan (X_1)

menunjukkan bahwa setiap peningkatan pengembangan karyawan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,946 satuan.

- e. Koefisien antara pengembangan karyawan dengan masa kerja (ZX_1) memiliki nilai positif sebesar 0,100. Nilai positif pengembangan karyawan dengan masa kerja menunjukkan bahwa setiap peningkatan pengembangan karyawan dengan lama masa kerja sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,100 satuan.

5. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah hipotesis benar, maka penulis akan menguraikan uji hipotesis yang digunakan pada penelitian ini.

a. Uji Parsial (Uji t)

Pada uji hipotesis ini menggunakan Uji t untuk mengukur secara parsial seberapa besar tingkat pengaruh Pengembangan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan untuk melihat keterkaitan variabel Pengembangan Karyawan dan Masa Kerja sebagai variabel moderating (ZX_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang berpengaruh secara signifikan. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} variabel bebas dengan nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Dengan kriteria pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$
- 2) H_1 diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Rumus untuk mencari nilai t_{tabel} :

$$\begin{aligned} t_{tabel} &= \alpha ; n - k \\ &= 0,05 ; 17 - 3 \\ &= 0,05 ; 14 \\ t_{tabel} &= \mathbf{1,76131} \end{aligned}$$

Keterangan:

$\alpha = 0,05 \%$

n = Jumlah responden

k = Jumlah variabel

Tabel 4.8
Hasil Uji t Setelah di Moderasi

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.341	3.603		.095	.926
Pengembangan Karyawan	.946	.095	.887	9.970	.000
Masa Kerja*Pengembangan Karyawan	.100	.039	.225	2.532	.024

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Dari hasil pada distribusi nilai t_{tabel} maka ditentukan nilai t_{tabel} sebesar 1,76131. Hasil pengujian hipotesis secara parsial melalui uji t diperoleh t_{hitung} berdasarkan nilai koefisien yang dapat dilihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa:

- 1) Pengaruh variabel pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan ternyata hipotesis diterima karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu memiliki nilai positif sebesar $9,970 > 1,76131$ dengan nilai signifikan yang diperoleh adalah $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak H_1 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating. Dari hasil perhitungan ternyata hipotesis diterima karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu memiliki nilai positif sebesar $2,532 < 1,76131$ dengan nilai signifikan yang diperoleh adalah $0,024 < 0,05$. Maka H_0 ditolak H_1 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial variabel

pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating.

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Pengembangan Karyawan (X_1) dan Pengembangan Karyawan dengan Masa Kerja sebagai variabel moderating (ZX_1) mampu secara bersamaan (simultan) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y). Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tingkat error/signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu:

1) H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

2) H_1 diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Rumus untuk mencari nilai F_{tabel} :

$$\begin{aligned} F_{tabel} &= k ; n - k \\ &= 3 ; 17 - 3 \\ &= 3 ; 14 \end{aligned}$$

$$F_{tabel} = \mathbf{3,34}$$

Keterangan:

n = Jumlah responden

k = Jumlah variabel bebas

Tabel 4.9

Hasil Uji F Setelah di Moderasi

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	247.343	2	123.671	57.356	.000 ^b
	Residual	30.187	14	2.156		
	Total	277.529	16			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Masa Kerja*Pengembangan Karyawan, Pengembangan Karyawan

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 23, 2019)

Dari hasil pada distribusi nilai t_{tabel} maka ditentukan nilai F_{tabel} sebesar 57.356. Hasil pengujian hipotesis secara parsial melalui uji F diperoleh t_{hitung} berdasarkan nilai koefisien yang dapat dilihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai $F = 57.356$ dengan tingkat signifikansi ($0,000 < 0,05$). Dari hasil perhitungan ternyata Hipotesis diterima karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $57.356 > 3,34$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan karyawan dan dan Pengembangan Karyawan dengan Masa Kerja sebagai variabel moderating secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji determinasi dilakukan untuk melihat besarnya pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating di Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang. Adapun koefisien determinasi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10

Uji Koefisien Determinasi (R^2) Sebelum di Moderasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.917 ^a	.841	.831	1.713	1.852

a. Predictors: (Constant), Pengembangan

b. Dependent Variable: Kinerja

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019)

Dari tabel 4.10 di atas, diperoleh hasil R Square sebesar 0,841 atau 84,1%. Besarnya nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa variabel independen yaitu Pengembangan Karyawan (X_1) mampu menjelaskan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y) sebesar

84,1%, Sedangkan sisanya sebesar 16,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Tabel 4.11
Uji Koefisien Determinansi (R^2) Setelah di Moderasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.944 ^a	.891	.876	1.468	2.287

a. Predictors: (Constant), Masa Kerja*Pengembangan Karyawan, Pengembangan Karyawan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS, 2019)

Dari tabel 4.11 koefisien determinasi R Square meningkat menjadi 0,891 yang berarti bahwa regresi yang diperoleh mampu menjelaskan variabel pengembangan karyawan dan pengembangan karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 89,1% sedangkan sisanya 11,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari uji t dimana t_{hitung} yang memiliki nilai positif sebesar 9.970 lebih besar dari t_{tabel} 1,76131 dengan signifikansi 0,000 dan dengan nilai koefisien sebesar 0,946. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan pengembangan karyawan yang baik yang diterima oleh karyawan akan berakibat pada peningkatan kinerja yang baik pula. Dengan demikian perusahaan PTPN II Pabrik Gula

Sei Semayang diharapkan untuk meningkatkan pengembangan karyawan agar kinerja karyawan dapat lebih baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hal penelitian ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Simamora. Menurut Simamora Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa yang akan datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non manajerial barangkali akan lebih banyak menerima pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual atau analitis dan keterampilan hubungan manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka guna membawa rekrutmen pada tujuan yang strategis dan spesifik.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dika Afriansyah tahun 2014 yang menunjukkan bahwa pendidikan, dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan PTPN III Sei Batang Hari.

2. Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderating

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pengembangan karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderating berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari uji t dimana t_{hitung} yang memiliki nilai positif sebesar 2,532 lebih besar dari t tabel 1,76131 dengan signifikan 0,024 dan dengan nilai koefisien sebesar 0,100. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja merupakan faktor yang memperkuat pengembangan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan lama masa

kerja karyawan yang semakin lama akan berakibat pada peningkatan kinerja yang baik pula. Dengan demikian perusahaan PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang diharapkan untuk meningkatkan kondusifitas internal perusahaan agar karyawan merasa nyaman berkerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Menurut Hermanto, Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan. Rentang waktu masa kerja yang cukup, sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan. Waktu yang membentuk pengalaman seseorang. Maka masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seorang teknisi selama menjadi tenaga kerja/karyawan perusahaan. Masa kerja memberikan pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja menjadikan seseorang memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang, dapat menganalisa kesulitan dan siap mengatasinya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil olah data dengan SPSS versi 23, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil olah data uji parsial atau uji t, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu memiliki nilai positif sebesar $9.970 > 1,7613$ dengan nilai signifikan yang diperoleh adalah $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak H_1 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.
2. Berdasarkan hasil olah data uji parsial atau uji t, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu memiliki nilai positif sebesar $2,532 < 1,76131$ dengan nilai signifikan yang diperoleh adalah $0,024 < 0,05$. Maka H_0 ditolak H_1 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial variabel pengembangan karyawan dengan lama masa kerja sebagai variabel moderating secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.
3. Berdasarkan hasil olah data uji simultan atau uji F, nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $57.356 > 3,34$ dengan nilai signifikan yang diperoleh adalah $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak H_1 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa secara simultan variabel Pengembangan karyawan dan Pengembangan Karyawan dengan Lama Masa Kerja sebagai variabel moderating secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor PTPN II Pabrik Gula Sei Semayang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat disimpulkan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai jembatan untuk melakukan penelitian lanjutan khususnya di bidang kajian yang sama dan agar bisa lebih mengembangkan model penelitian ini bahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan sehingga menghasilkan penelitian yang lebih baik dan akurat.
2. Bagi karyawan, agar lebih memanfaatkan program-program pengembangan yang telah dibuat oleh perusahaan sehingga dapat meningkatkan kompetensi, keterampilan dan kualitas dan kuantitas hasil produksi.
3. Bagi perusahaan, agar lebih meningkatkan program-program pengembangan karyawan berdasarkan potensi dan masalah yang dihadapi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi serta keuntungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi Bi Rahmani, Nur. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Medan: FEBI UINSU, 2016
- Alwi, Syafaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan dan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE, 2001
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Bernardin, et. al. *Human Resources Managment: AnExperiental Approach*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 1993
- Cardoso, Faustino Gomes. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2002
- Finney. *Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik untuk Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen, Ed. 1, 2012
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2006
- Hamka. *Tafsir Al-Azhar*. Jakarta: Pustaka Panjimas, 1985
- Harahap, Isnaini et. al., *Hadis-Hadis Ekonomi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, Ed. 1, Cet, 1, 2015
- Hasibuan, S.P. Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- _____. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, Ed. Revisi, 2007
- _____. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Ed. 3, 2007
- Hermanto. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012
- <https://skripsimahasiswa.blogspot.co.id/2010/10/regresi-linear.html?m=1> Diunduh pada tanggal 07 Juli 2017
- Jogianto. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE, 2010
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, 2014
- Keban, Yeremias T. *Enam Dimensi Strategis Adminitrasi Publik; Konsep, Teori, Isu*. Yogyakarta: Gaya Media, 2004
- Kuncoro, Mudrajad. *Metode Riset Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga, 2003
- Kuswadi. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2004
- Mangkunegara, Prabu Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Posdakarya, 2013
- _____. *Manjemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002

- Manullang. *Managemen Personalia*. Jakarta: Aksara Baru, 2001
- Melati. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, Ed. 10, 2013
- Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Malang Press, Cet. 1
- Moeheriono. *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012
- Moekijat. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju, Cet. 5, 1994
- Mondy, Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga, Ed. 10, Jilid. 1, 2008
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001
- Partanto, Pius A. dan Al-Barry, M. Dahlan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Surabaya: Arkola, 1994
- Pramandhika, Ananto. *Motivasi Kerja Dalam Islam*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2011
- Purnama, Sri. *Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal*, Medan: Skripsi FEBI UINSU, 2018
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Hasan, Suad. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE, Cet. 7, 1997
- Rivai, Veithzai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009
- Robert dan Jackson. *Management Resosuse: Manajeme Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat: 2002
- Rudiansyah. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius, 2014
- Sastradipoera. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*. Bandung: Penerbit Kappa-Sigma, 2002
- Siagian, P. Sondang. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 2003
- Soeprihanto, et. al. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2005
- Soerjono, Soekanto. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001
- Sri Purnama, *Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Panyabungan Barat Kabupaten Mandailing Natal*, (Medan: Skripsi FEBI UINSU, 2018), h. 15.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010

- Tangkilisan dan Nogi S., Hessel. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2005
- Tarigan, Azhari Akmal. *Tafsir Ayat-ayat Ekonomi Al-Qur'an: Sebuah Eksplorasi Melalui Kata-kata Kunci* Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2014
- Teguh, Muhammad. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005
- Wahyudi. *Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Pekanbaru: UIN SUSKA, 2002
- Wirawan, Ketut Edy. "Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Bekerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Journal Manajemen*, Volume 4, 2016
- Yuli. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang; UMM Press, 2005

LAMPIRAN

Lampiran		Hal
1.	Kuisisioner Penelitian	87
2.	Data Tabulasi Uji Validitas dan Reliabilitas	89
3.	Hasil Uji Validitas Correlations Pengembangan Karyawan (X1)	90
4.	Hasil Uji Validitas Correlations Kinerja Karyawan (Y)	92
5.	Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Karyawan (X1)	93
6.	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)	94
7.	Hasil Uji Normalitas	94
8.	Hasil Uji Multilinearitas	95
9.	Hasil Uji Heteroskedastisitas	96
5.	Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana	96
6.	Hasil Uji Analisis Regresi Berganda	96
7.	Hasil Uji Hipotesis	97
8.	R tabel	98
9.	t-tabel	99
10.	F-tabel	100

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Kamaliyah Sedarno
2. Nim : 51153175
3. Tpt/Tgl Lahir : Medan Krio, 30 Juli 1997
4. Pekerjaan : Mahasiswi
5. Alamat : Jl. Citarum V No. 52 Dusun II Medan Krio

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamatan MIS Al-Washliyah Medan Krio Berijazah tahun 2009
2. Tamatan MTs. Al-Washliyah Medan Krio Berijazah tahun 2012
3. Tamatan MAN Binjai Berijazah tahun 2015

III. RIWAYAT ORGANISASI

1. Anggota Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) Koms. FEBI UINSU tahun 2018 s/d Sekarang
2. Himpunan Mahasiswa Deli Serdang tahun 2017 s/d Sekarang
3. Remaja Mesjid Al-Ikhlas Medan Krio

LAMPIRAN

1. Kuisisioner Penelitian

LEMBAR KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LAMA MASA KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II PABRIK GULA SEI SEMAYANG

Bapak/Ibu responden yang terhormat,

Dengan pernyataan di bawah ini hanya semata-mata digunakan untuk data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam jurusan Ekonomi Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Pabrik Gula Sei Semayang, untuk menjawab dan mengisi kuesioner ini sesuai dengan penilaian yang Bapak/Ibu miliki

Saya mengucapkan terimakasih atas kerjasama dan bantuan dari Bapak/Ibu yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Jenis Kelamin : () Laki-Laki, () Perempuan
Usia : Tahun
Jabatan :
Lama Masa Kerja : Tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah salah satu jawaban yang menurut Anda paling benar dan memberikan tanda checklist (v) pada salah satu kolom pilihlah jawaban yang tersedia. Adapun keterangan dari pilihan jawaban adalah sebagai berikut:

Skala	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4

Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Variable Pengembangan Karyawan (X1)

No	Item Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Karyawan yang ikut dalam setiap pengembangan pelatihan aktif dalam setiap kegiatan					
2	Karyawan mempunyai minat dalam mengikuti program pengembangan					
3	Karyawan memiliki kemauan untuk belajar					
4	Materi pengembangan dapat mengikuti perkembangan zaman					
5	Materi pengembangan dapat diterapkan dalam setiap pekerjaan					
6	Alat Peraga sesuai dengan kebutuhan pengembangan					
7	Jenis pengembangan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang dimiliki masing-masing karyawan					
8	Tingkat kesulitan pengembangan sesuai dengan jabatan masing-masing					
9	Instruktur memiliki wawasan yang luas terhadap materi yang diajarkan					
10	Instruktur menyajikan materi pengembangan dengan cara yang mudah dipahami					

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Item Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Hasil pekerjaan dapat memenuhi kualitas yang ditetapkan perusahaan					
2	Sejauh ini mengikuti diklat membuat kualitas kerja semakin meningkat					
3	Hasil pekerjaan dapat memenuhi kuantitas yang ditetapkan perusahaan					
4	Datang ke kantor sesuai dengan jam yang telah ditetapkan					
5	Dapat menyelesaikan pekerjaan telah memenuhi standar kerja yang ditentukan					
6	Sikap kerja memenuhi norma-norma perusahaan					
7	Selalu berkerja sama dengan rekan kerja untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan perusahaan					
8	Selalu bekerja sama sesuai dengan prosedur dan jadwal yang telah ditetapkan oleh instansi					
9	Komunikasi mempengaruhi hubungan yang baik antar karyawan					
10	Karyawan harus mampu untuk menyampaikan berita mengenai komunikasi					

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah berkenan mengisi kuesioner ini.

2. Data Tabulasi Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Data Responden Kinerja Karyawan

RESP	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
1	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	43
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	40

6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
7	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	37
8	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	29
9	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	30
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36
16	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

(Sumber: Hasil Riset, 2019)

b. Data Responden Pengembangan karyawan

RESP	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	39
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	36
8	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	32
9	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
11	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
13	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	32
14	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42
15	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36
16	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

(Sumber: Hasil Riset, 2019)

3. Hasil Uji Validitas Correlations Pengembangan Karyawan (X1)

		Correlations										
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	X1
P1	Pearson Correlation	1	.574*	.621**	.621**	.589*	.729**	.590*	.676**	.483*	.589*	.850**
	Sig. (2-tailed)		.016	.008	.008	.013	.001	.013	.003	.050	.013	.000

N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P2 Pearson Correlation	.574*	1	.471	.471	.436	.540*	.027	.717**	.366	.436	.616**	
Sig. (2-tailed)	.016		.056	.056	.080	.025	.917	.001	.148	.080	.009	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P3 Pearson Correlation	.621**	.471	1	.673**	.364	.745**	.588*	.555*	.523*	.364	.749**	
Sig. (2-tailed)	.008	.056		.003	.151	.001	.013	.021	.031	.151	.001	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P4 Pearson Correlation	.621**	.471	.673**	1	.840**	.745**	.380	.555*	.778**	.840**	.886**	
Sig. (2-tailed)	.008	.056	.003		.000	.001	.132	.021	.000	.000	.000	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P5 Pearson Correlation	.589*	.436	.364	.840**	1	.593*	.214	.535*	.839**	1.000**	.835**	
Sig. (2-tailed)	.013	.080	.151	.000		.012	.409	.027	.000	.000	.000	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P6 Pearson Correlation	.729**	.540*	.745**	.745**	.593*	1	.453	.662**	.580*	.593*	.848**	
Sig. (2-tailed)	.001	.025	.001	.001	.012		.068	.004	.015	.012	.000	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P7 Pearson Correlation	.590*	.027	.588*	.380	.214	.453	1	.297	.295	.214	.558*	
Sig. (2-tailed)	.013	.917	.013	.132	.409	.068		.248	.250	.409	.020	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P8 Pearson Correlation	.676**	.717**	.555*	.555*	.535*	.662**	.297	1	.432	.535*	.752**	
Sig. (2-tailed)	.003	.001	.021	.021	.027	.004	.248		.084	.027	.001	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P9 Pearson Correlation	.483*	.366	.523*	.778**	.839**	.580*	.295	.432	1	.839**	.796**	
Sig. (2-tailed)	.050	.148	.031	.000	.000	.015	.250	.084		.000	.000	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P10 Pearson Correlation	.589*	.436	.364	.840**	1.000**	.593*	.214	.535*	.839**	1	.835**	
Sig. (2-tailed)	.013	.080	.151	.000	.000	.012	.409	.027	.000		.000	
N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

X1	Pearson	.850**	.616**	.749**	.886**	.835**	.848**	.558*	.752**	.796**	.835**	1
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.001	.000	.000	.000	.020	.001	.000	.000	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

4. Hasil Uji Validitas Correlations Kinerja Karyawan (Y)

		Correlations										
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Y
P1	Pearson	1										
	Correlation		.574*	.621**	.621**	.589*	.729**	.590*	.676**	.483*	.589*	.850**
	Sig. (2-tailed)		.016	.008	.008	.013	.001	.013	.003	.050	.013	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P2	Pearson	.574*	1									
	Correlation			.471	.471	.436	.540*	.027	.717**	.366	.436	.616**
	Sig. (2-tailed)	.016		.056	.056	.080	.025	.917	.001	.148	.080	.009
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P3	Pearson	.621**	.471	1								
	Correlation				.673**	.364	.745**	.588*	.555*	.523*	.364	.749**
	Sig. (2-tailed)	.008	.056		.003	.151	.001	.013	.021	.031	.151	.001
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P4	Pearson	.621**	.471	.673**	1							
	Correlation					.840**	.745**	.380	.555*	.778**	.840**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.008	.056	.003		.000	.001	.132	.021	.000	.000	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P5	Pearson	.589*	.436	.364	.840**	1						
	Correlation						.593*	.214	.535*	.839**	1.000**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.013	.080	.151	.000		.012	.409	.027	.000	.000	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P6	Pearson	.729**	.540*	.745**	.745**	.593*	1					
	Correlation							.453	.662**	.580*	.593*	.848**
	Sig. (2-tailed)	.001	.025	.001	.001	.012		.068	.004	.015	.012	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P7	Pearson	.590*	.027	.588*	.380	.214	.453	1				
	Correlation								.297	.295	.214	.558*
	Sig. (2-tailed)	.013	.917	.013	.132	.409	.068		.248	.250	.409	.020

N		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P8	Pearson Correlation	.676**	.717**	.555*	.555*	.535*	.662**	.297	1	.432	.535*	.752**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.021	.021	.027	.004	.248		.084	.027	.001
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P9	Pearson Correlation	.483*	.366	.523*	.778**	.839**	.580*	.295	.432	1	.839**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.050	.148	.031	.000	.000	.015	.250	.084		.000	.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
P10	Pearson Correlation	.589*	.436	.364	.840**	1.000**	.593*	.214	.535*	.839**	1	.835**
	Sig. (2-tailed)	.013	.080	.151	.000	.000	.012	.409	.027	.000		.000
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Y	Pearson Correlation	.850**	.616**	.749**	.886**	.835**	.848**	.558*	.752**	.796**	.835**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.001	.000	.000	.000	.020	.001	.000	.000	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

5. Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Karyawan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	17	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	17	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	11

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

6. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	17	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	17	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.777	11

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

7. Hasil Uji Normalitas

a. Hasil Uji Normalitas dengan Uji Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		17
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.65845791
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.132
	Negative	-.122
Test Statistic		.132
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

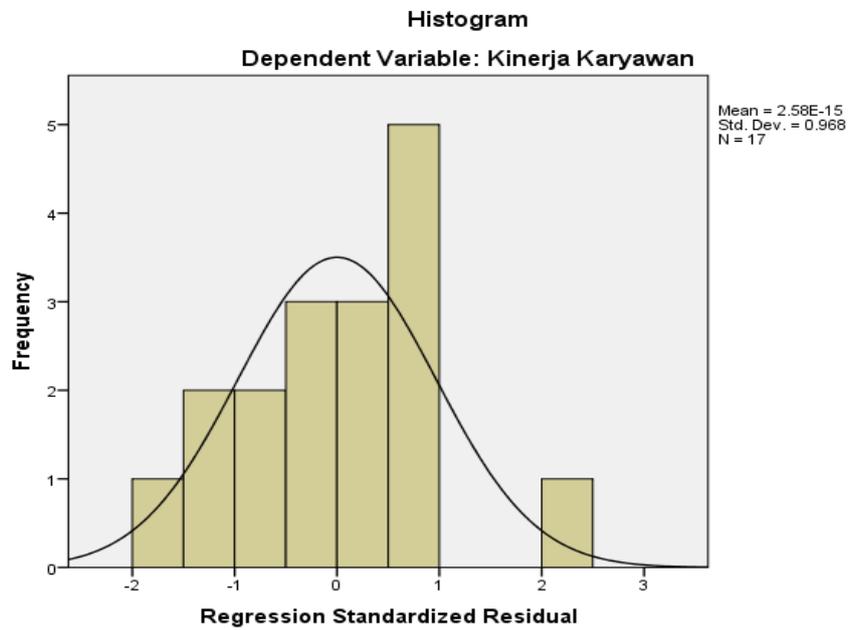
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

b. Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Histogram



(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

8. Hasil Uji Multilinearitas

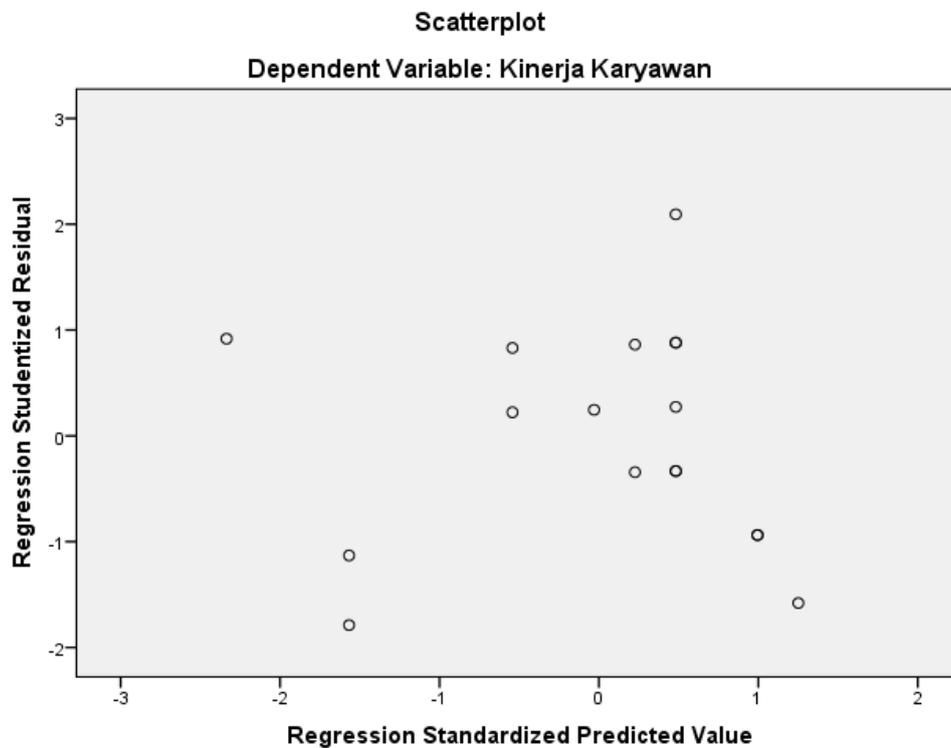
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.398	4.202		.095	.926		
Pengembangan Karyawan	.979	.110	.917	8.922	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

9. Hasil Uji Heteroskedastisitas



10. Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.398	4.202		.095	.926
Pengembangan Karyawan	.979	.110	.917	8.922	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

11. Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.341	3.603		.095	.926
Pengembangan Karyawan	.946	.095	.887	9.970	.000
Masa Kerja*Pengembangan Karyawan	.100	.039	.225	2.532	.024

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

12. Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji Parsial (Uji t) Setelah di Moderasi

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.341	3.603		.095	.926
Pengembangan Karyawan	.946	.095	.887	9.970	.000
Masa Kerja*Pengembangan Karyawan	.100	.039	.225	2.532	.024

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

b. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	247.343	2	123.671	57.356	.000 ^b
	Residual	30.187	14	2.156		
	Total	277.529	16			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b. Predictors: (Constant), Masa Kerja*Pengembangan Karyawan, Pengembangan Karyawan
(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

13. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

a. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) Sebelum di Moderasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.917 ^a	.841	.831	1.713	1.852

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karyawan
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

b. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) Setelah di Moderasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.944 ^a	.891	.876	1.468	2.287

a. Predictors: (Constant), Masa Kerja*Pengembangan Karyawan, Pengembangan Karyawan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Hasil Olahan Data SPSS Versi 23, 2019)

14. R tabel

TABEL R STATISTIKA
rumushitung.com
<http://rumushitung.com>

DF = n-2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
	r 0,005	r 0,05	r 0,025	r 0,01	r 0,001
1	0,9877	0,9969	0,9995	0,9999	1,0000
2	0,9000	0,9500	0,9800	0,9900	0,9990
3	0,8054	0,8783	0,9343	0,9587	0,9911
4	0,7293	0,8114	0,8822	0,9172	0,9741
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745	0,9509
6	0,6215	0,7067	0,7887	0,8343	0,9249
7	0,5822	0,6664	0,7498	0,7977	0,8983
8	0,5494	0,6319	0,7155	0,7646	0,8721
9	0,5214	0,6021	0,6851	0,7348	0,8470
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079	0,8233
11	0,4762	0,5529	0,6339	0,6835	0,8010
12	0,4575	0,5324	0,6120	0,6614	0,7800
13	0,4409	0,5140	0,5923	0,6411	0,7604
14	0,4259	0,4973	0,5742	0,6226	0,7419
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6055	0,7247
16	0,4000	0,4683	0,5425	0,5897	0,7084
17	0,3887	0,4555	0,5285	0,5751	0,6932
18	0,3783	0,4438	0,5155	0,5614	0,6788
19	0,3687	0,4329	0,5034	0,5487	0,6652
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368	0,6524
21	0,3515	0,4132	0,4815	0,5256	0,6402
22	0,3438	0,4044	0,4716	0,5151	0,6287
23	0,3365	0,3961	0,4622	0,5052	0,6178
24	0,3297	0,3882	0,4534	0,4958	0,6074
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869	0,5974
26	0,3172	0,3739	0,4372	0,4785	0,5880
27	0,3115	0,3673	0,4297	0,4705	0,5790
28	0,3061	0,3610	0,4226	0,4629	0,5703
29	0,3009	0,3550	0,4158	0,4556	0,5620
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	0,5541
31	0,2913	0,3440	0,4032	0,4421	0,5465
32	0,2869	0,3388	0,3972	0,4357	0,5392
33	0,2826	0,3338	0,3916	0,4296	0,5322
34	0,2785	0,3291	0,3862	0,4238	0,5254
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189
36	0,2709	0,3202	0,3760	0,4128	0,5126
37	0,2673	0,3160	0,3712	0,4076	0,5066
38	0,2638	0,3120	0,3665	0,4026	0,5007
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896
41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791

15. t-tabel

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

16. F-tabel

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89