



**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN PENEMPATAN PEGAWAI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA BANK SYARIAH SINARMAS
CABANG JEMBER**

*The Effect Of Vocational Training And Officer Placement Of Productivity Employees
In Islamic Bank Sinarmas Branch Jember*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1) dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

Yulita Rona Sumarni
NIM 120910202072

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

1. Kakek dan Nenek tercinta (Alm. Soebronto) dan Yahwah yang merupakan orang tua terhebat yang tiada henti menyayangi dan mendidik sedari kecil hingga dewasa. Terimakasih karena berkat didikan beliau saya tumbuh menjadi wanita kuat.
2. Ayah dan Ibu (Alm. Hermanto) dan Masroha yang berjuang untuk menyekolahkan saya. Terimakasih Ibu, jasa Ibu takkan pernah saya lupakan sepanjang hidupku.
3. Saudara saya satu-satunya (Didik Darmaji) yang senantiasa memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi. Meski kita sering bertengkar namun ketahuilah bahwa kakak selalu menyayangi kamu.

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(Al-Insyirah 6-8)*

*)Departemen Agama Republik Indonesia. 1998. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: PT Kusmudasmoro Grafindo

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yulita Rona Sumarni

NIM : 120910202072

Menyatakan dengan sungguh – sungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember” adalah benar – benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 30 Juni 2016

Yang Menyatakan

Yulita Rona S.

NIM.120910202072

SKRIPSI

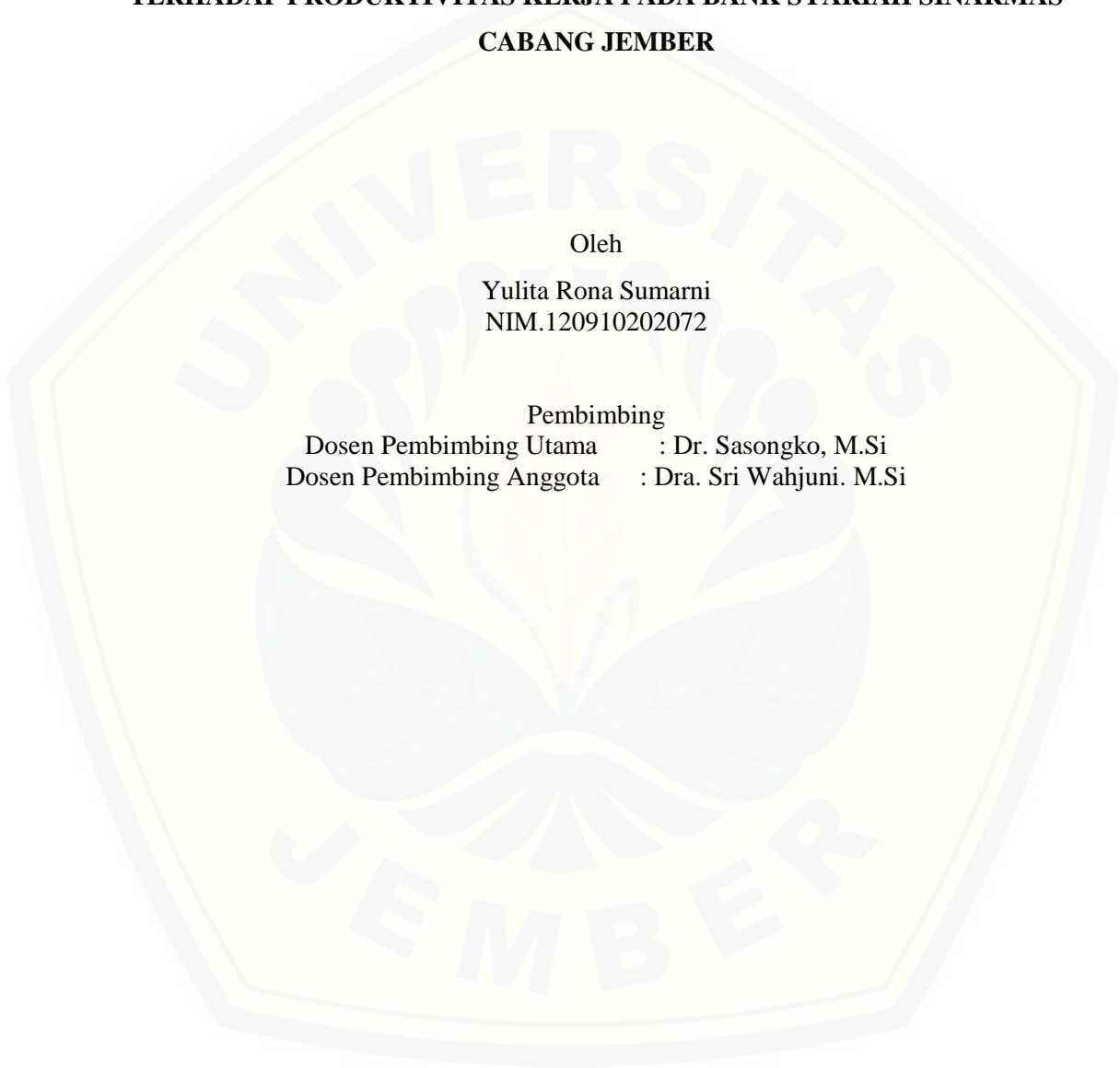
**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN PENEMPATAN PEGAWAI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA BANK SYARIAH SINARMAS
CABANG JEMBER**

Oleh

Yulita Rona Sumarni
NIM.120910202072

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Sasongko, M.Si
Dosen Pembimbing Anggota : Dra. Sri Wahjuni. M.Si



PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember:

hari, tanggal : Jum’at, 30 Juni 2016

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji,

Ketua,

Sekretaris,

Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si
NIP. 195908201988031002

Dr. Sasongko, M.Si
NIP. 195704071986091001

Anggota I,

Anggota II,

Dra. Sri Wahjuni, M.Si
NIP. 195604091987022001

Drs. Suhartono, MP
NIP.196002141988031002

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA
NIP. 195207271981031003

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, taufiq, hidayah serta inayah-Nya dan Shalawat dan Salam tetap tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarga. Atas Ridho Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir, yang berjudul “Implementasi Bauran Promosi pada UD.Jaya Motor Jember”. Penulisan ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat penyelesaian studi pada program Sarjana, Strata Satu (S1) Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Jember, untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.AB).

Terselesainya penyusunan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Drs. Mohammad Hasan, M.Sc., Ph.D, Rektor Universitas Jember.
2. Prof.Dr.Hary Yuswadi, MA selaku Dekan FISIP UNEJ.
3. Dr.Edy Wahyudi, S.Sos, MM selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi.
4. Drs. Suhartono, MP selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis.
5. Dr. Sasongko, M.Si selaku Pembimbing Pertama, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan serta pengarahan selama penyusunan Tugas Akhir ini.
6. Dra. Sri Wahjuni, M.Si selaku Pembimbing Kedua, yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya selama masa bimbingan skripsi.
7. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik atas bimbingannya selama pemrograman KRS berlangsung.
8. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan secara moril dan materiil.
9. Bapak Arif Fajar Budiman, Pimpinan Cabang Bank Syariah Sinarmas Jember atas pemberian izin penelitian, terimakasih sebanyak-banyaknya atas bantuannya terhadap pelaksanaan skripsi yang sedang saya kerjakan hingga selesai saat ini.
10. Seluruh Karyawan Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember yang telah bekerja sama untuk penyelesaian skripsi ini.
11. Semua pihak yang membantu penyusunan dan telah memotivasi saya atas terselesainya skripsi saya ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna untuk itu saran dan kritik yang bersifat konstruktif selalu diharapkan demi perbaikan lebih lanjut. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkan.

Jember, 30 Juni 2016

Penulis



RINGKASAN

Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember; Yulita Rona Sumarni ,120910202072; 2015; 82 halaman; Jurusan Ilmu Administrasi. Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh pelatihan kerja dan penempatan pegawai terhadap produktivitas, karena pelatihan dan penempatan kurang diperhatikan maka berdampak pada produktivitas pegawai yang dalam pencapaian target tidak selalu maksimal dan bersifat fluktuatif. Ada beberapa hal yang menyebabkan belum tercapainya produktivitas maksimal pada pegawai Bank Syariah Sinarmas Jember yaitu : pelatihan yang kurang intensif dan teratur waktu pelaksanaannya serta penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan terakhir dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam setiap posisi.

Beberapa pelatihan yang diselenggarakan oleh Bank Syariah Sinarmas Jember adalah training dan promosi kenaikan jabatan. Namun secara eksternal perusahaan sering mengikuti pelatihan kerja secara yang diadakan oleh Perbarindo maupun Bank Indonesia. Dalam menganalisa data penulis menggunakan paradigma deskriptif kuantitatif, yaitu mendeskripsikan, menginterpretasikan suatu fenomena yaitu hubungan yang ada dan pendapat yang berkembang dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual, serta mengklasifikasikan data dari hasil penelitian dengan menggunakan kata-kata yang tersusun rapi dan jelas. Adapun teknik data yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah dengan dengan metode pengolahan data melalui kuesioner yang telah disebarakan pada pegawai Bank Syariah Sinarmas Jember. Adapun konsep-konsep teori yang digunakan dalam analisa data ini adalah sehubungan dengan manajemen sumber daya manusia, tujuan pelatihan kerja, manfaat pelatihan kerja, metode pelatihan kerja, prosedur penempatan pegawai, sistem penempatan pegawai dan faktor faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai dapat diharapkan bahwa tidak tercapainya target pada Bank Syariah Sinarmas Jember dapat diatasi.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kebijaksanaan perusahaan yang kaitannya dengan pelatihan kerja dan penempatan pegawai sangat mempengaruhi produktivitas pegawai pada Bank Syariah Sinarmas Jember. Adanya kebijakan perusahaan untuk mengatur mengenai pelatihan kerja untuk pegawai dan penempatan pegawai baru maupun lama, itu sangat membantu untuk meningkatkan produktivitas kerja.

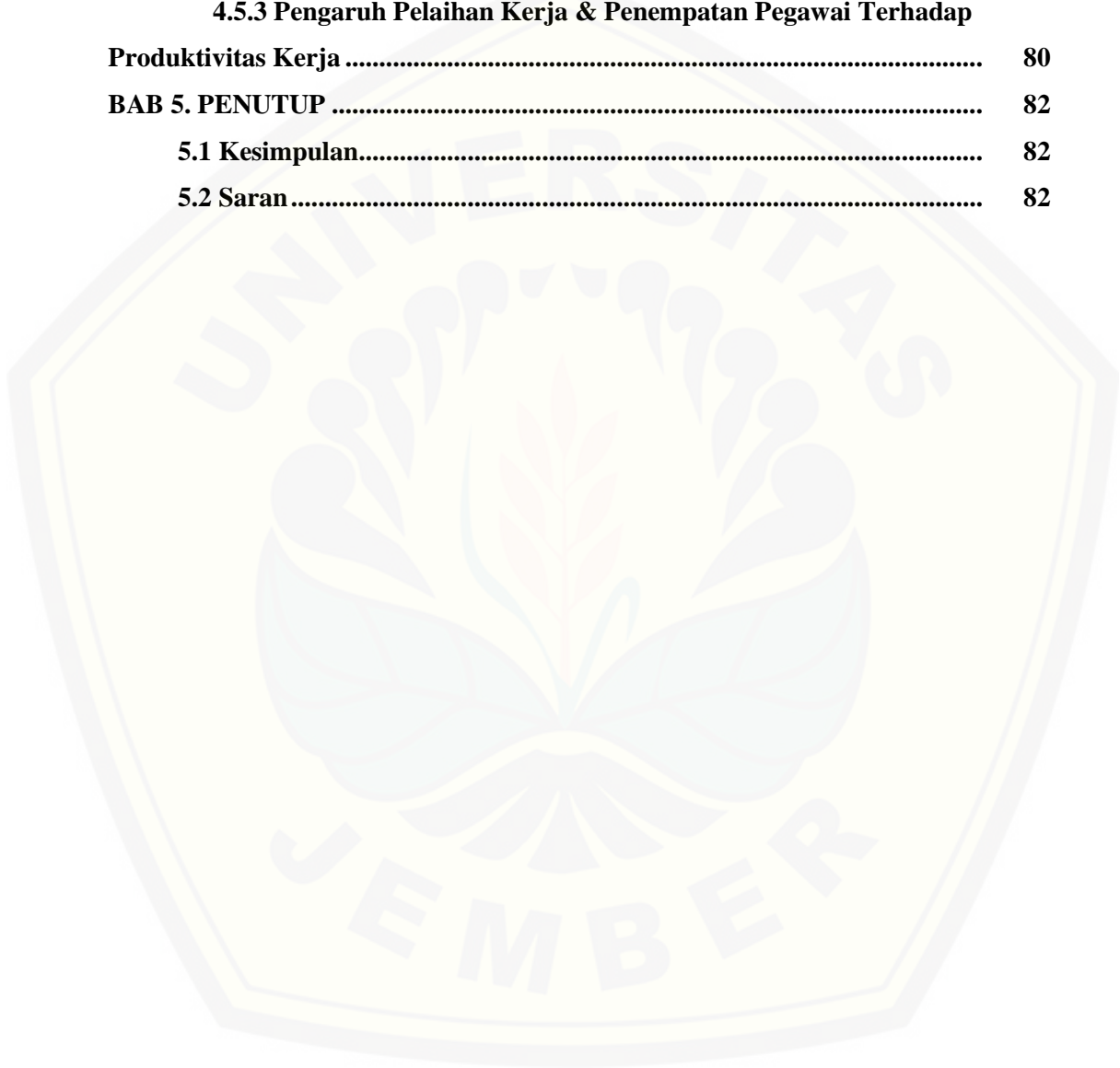
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| HALAMAN SAMPUL..... | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | iii |
| HALAMAN MOTTO | v |
| HALAMAN PERNYATAAN..... | vi |
| HALAMAN PEMBIMBING | vii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | viii |
| PRAKATA..... | ix |
| RINGKASAN | xi |
| DAFTAR ISI..... | xiii |
| DAFTAR TABEL | xvii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xix |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xx |
| BAB 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 9 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 9 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 10 |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA..... | 11 |
| 2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 11 |
| 2.1.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 14 |
| 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 15 |
| 2.2 Pengertian Pelatihan Kerja..... | 17 |
| 2.2.1 Tujuan Pelatihan Kerja..... | 18 |
| 2.2.2 Manfaat Pelatihan Kerja..... | 19 |
| 2.2.3 Metode Pelatihan Kerja..... | 21 |
| 2.3 Pengertian Penempatan Pegawai | 22 |
| 2.3.1 Prosedur Penempatan Pegawai | 24 |
| 2.3.2 Sistem Penempatan Pegawai..... | 24 |
| 2.3.3 Indikator Penempatan Pegawai..... | 25 |
| 2.4 Pengertian Produktivitas Kerja..... | 26 |
| 2.4.1 Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja..... | 27 |
| 2.4.2 Manfaat penilaian produktivitas kerja | 29 |
| 2.4.3 Pengukuran Produktivitas Kerja | 29 |
| 2.4.4 Program Peningkatan Produktivitas Kerja..... | 29 |
| 2.5 Hubungan Pelatihan Kerja dengan Produktivitas Kerja..... | 30 |
| 2.6 Hubungan Penempatan Pegawai dengan Produktivitas Kerja. | 30 |
| 2.7 Penelitian Terdahulu..... | 31 |
| 2.8 Model Analisis | 33 |
| 2.9 Hipotesis | 34 |
| BAB 3. METODE PENELITIAN..... | 36 |
| 3.1 Tipe Penelitian | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2 Jenis data dan Sumber data..... | 37 |
| 3.2.1 Jenis data | 37 |
| 3.2.2 Sumber data | 37 |
| 3.3 Tahap Penelitian..... | 37 |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel..... | 38 |
| 3.5 Populasi dan Sampel..... | 40 |
| 3.5.1 Populasi | 40 |
| 3.5.2 Sampel | 41 |
| 3.6 Tahap Pengumpulan Data..... | 41 |
| 3.7 Skala Pengukuran..... | 42 |
| 3.8 Uji Instrumen Data | 43 |
| 3.8.1 Uji Validitas | 43 |
| 3.8.2 Uji Realibilitas | 44 |
| 3.9 Tahap Analisis Data..... | 45 |
| 3.9.1 Regresi Linier Berganda..... | 45 |
| 3.9.2 Uji Asumsi Klasik..... | 46 |
| 3.9.3 Pengujian Hipotesis..... | 47 |
| 3.9.4 Uji R ² | 49 |
| 3.10 Tahap Penarikan Kesimpulan | 49 |
| BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 50 |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan..... | 50 |
| 4.1.1 Sejarah Bank Syariah Sinarmas..... | 50 |
| 4.1.2 Struktur Organisasi Bank Syariah Sinarmas..... | 50 |
| 4.1.3 Personalia Bank Syariah Sinarmas | 54 |
| 4.1.4 Hari Kerja dan Jam Kerja..... | 56 |
| 4.2 Karakteristik Responden..... | 57 |
| 4.2.1 Gambaran Umum Responden | 57 |
| 4.2.2 Deskripsi Hasil Tanggapam Responden | 59 |
| 4.3 Analisis Hasil Penelitian | 66 |
| 4.3.1 Uji Validitas..... | 66 |
| 4.3.2 Uji Realibilitas | 67 |
| 4.4 Uji Asumsi Klasik..... | 67 |
| 4.4.1 Uji Normalitas | 68 |
| 4.4.2 Uji Multikolinearitas | 70 |
| 4.4.3 Uji Heterokesdatisitas..... | 70 |

| | |
|---|----|
| 4.4.4 Regresi Linier Berganda | 72 |
| 4.4.5 Uji Hipotesis | 74 |
| 4.5 Pembahasan | 78 |
| 4.5.1 Pengaruh Pelatihan Kerja thd Produktivitas Kerja | 78 |
| 4.5.2 Pengaruh Peempatan Pegawai thd Produktivitas Kerja | 79 |
| 4.5.3 Pengaruh Pelatihan Kerja & Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja | 80 |
| BAB 5. PENUTUP | 82 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 82 |
| 5.2 Saran..... | 82 |



DAFTAR TABEL

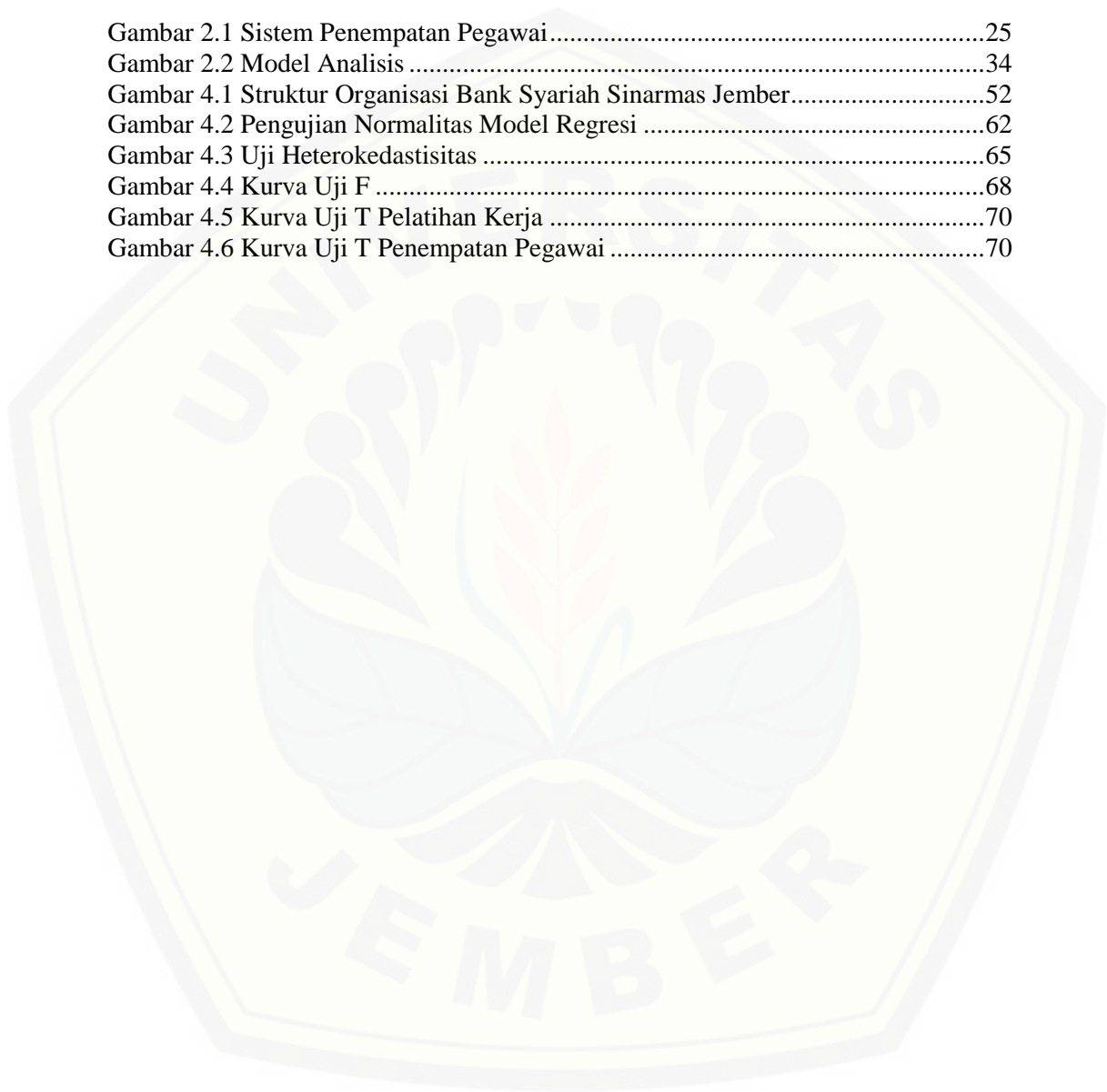
| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 Penempatan Dan Jangka Waktu Training Tahun 2015 Bank Syariah Sinarmas Jember | 5 |
| Tabel 1.2 Jenis Pelatihan Kerja Pegawai Bank Syariah Sinarmas Jember | 6 |
| Tabel 1.3 Penempatan Pegawai Bank Syariah Sinarmas Jember | 7 |
| Tabel 1.4 Produktivitas Funding | 8 |
| Tabel 1.5 Produktivitas Lending | 8 |
| Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Sekarang | 31 |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel..... | 38 |
| Tabel 3.2 Jumlah Pegawai Bank Syariah Sinarmas Jember | 40 |
| Tabel 3.3 Skala Pengukuran | 43 |
| Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Bank Syariah Sinarmas Jember | 55 |
| Tabel 4.2 Personalia, Pendidikan & Jabatan | 55 |
| Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 57 |
| Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Fungsional | 58 |
| Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Usia | 58 |
| Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 59 |
| Tabel 4.7 Tanggapan mengenai Pelatihan Pegawai memberi pengetahuan, kemampuan dan keterampilan | 60 |
| Tabel 4.8 Tanggapan pelatihan membuat pegawai mampu meningkatkan percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri | 60 |
| Tabel 4.9 Tanggapan mengenai pelatihan meningkatkan sikap percaya diri dalam pelaksanaan pekerjaan..... | 61 |
| Tabel 4.10 Tanggapan responden mengenai pelatihan yang diberikan dapat menjadikan pegawai mandiri dalam melaksanakan pekerjaan..... | 61 |
| Tabel 4.11 Tanggapan mengenai sistem penempatan perusahaan sesuai jenjang pendidikan formal yang telah di tempuh..... | 62 |
| Tabel 4.12 Tanggapan mengenai pengetahuan menjadi pertimbangan perusahaan untuk menempatkan pegawai dalam suatu jabatan..... | 62 |
| Tabel 4.13 Tanggapan mengenai penempatan menjadikan memiliki keterampilan mental seperti menganalisa data..... | 63 |
| Tabel 4.14 Tanggapan mengenai pengalaman memberikan manfaat meminimalisir waktu untuk penyelesaian tugas..... | 63 |
| Tabel 4.15 Tanggapan mengenai penyelesaian semua pekerjaan yang menjadi kewajiban | 64 |
| Tabel 4.16 Tanggapan mengenai kemampuan meminimalisir kesalahan semakin baik | 64 |
| Tabel 4.17 Tanggapan mengenai penyelesaian tugas dan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan..... | 65 |
| Tabel 4.18 Tanggapan mengenai penggunaan waktu secara efektif untuk mencari calon nasabah..... | 65 |
| Tabel 4.19 Hasil Uji Validitas..... | 66 |

| | |
|--|----|
| Tabel 4.20 Hasil Uji Realibilitas..... | 67 |
| Tabel 4.21 Uji Statistik Non-Parametrik..... | 70 |
| Tabel 4.22 Hasil Uji Multikolinearitas | 71 |
| Tabel 4.23 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda..... | 66 |
| Tabel 4.24 Hasil Uji F..... | 68 |
| Tabel 4.25 Hasil Uji T | 69 |



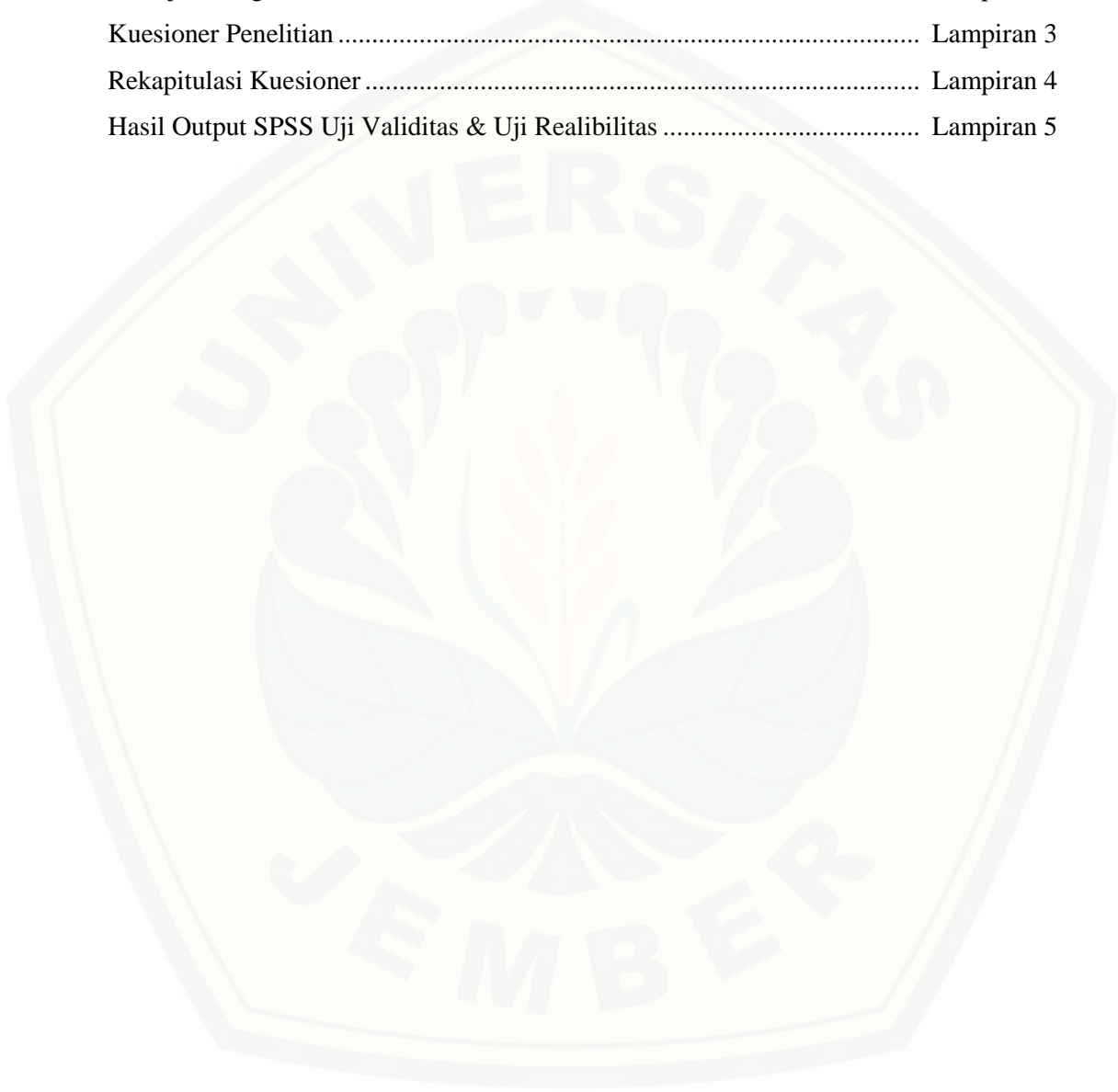
DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Sistem Penempatan Pegawai..... | 25 |
| Gambar 2.2 Model Analisis | 34 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Sinarmas Jember..... | 52 |
| Gambar 4.2 Pengujian Normalitas Model Regresi | 62 |
| Gambar 4.3 Uji Heterokedastisitas | 65 |
| Gambar 4.4 Kurva Uji F | 68 |
| Gambar 4.5 Kurva Uji T Pelatihan Kerja | 70 |
| Gambar 4.6 Kurva Uji T Penempatan Pegawai | 70 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|------------|
| Kuesioner Penelitian | Lampiran 1 |
| Petunjuk Pengisian Kuesioner | Lampiran 2 |
| Kuesioner Penelitian | Lampiran 3 |
| Rekapitulasi Kuesioner | Lampiran 4 |
| Hasil Output SPSS Uji Validitas & Uji Realibilitas | Lampiran 5 |



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi pada saat ini memiliki perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan demografi dan perubahan sosio-kultural telah menyebabkan perubahan drastis dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Tidak menutup kemungkinan bahwa gejolak dan perubahan tersebut sangat berpengaruh terhadap semua aspek kehidupan manusia di seluruh dunia serta akan mempengaruhi kemampuan, eksistensi suatu organisasi untuk berkompetisi. Salah satu prasyarat dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah ketersediaan sumber daya manusia yang handal dan kompeten sesuai dengan karakteristik organisasi, visi, misi dan tujuan strategis perusahaan merupakan kemampuan utama (*core competence*) untuk dapat membangun sikap dan perilaku perusahaan yang mampu menghadapi perkembangan di masa depan. Persaingan perusahaan yang meningkat akan memaksakan perusahaan untuk memperhatikan masalah sumber daya manusia di dalam strategi pengembangan perusahaan.

Peran sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam penentuan tujuan perusahaan. Tanpa peran sumber daya manusia, kegiatan dalam perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan perusahaan akan tercapai bila pegawai memiliki produktivitas yang tinggi. Keberhasilan suatu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan strategi ditunjang oleh kinerja para pegawainya.

Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, sebab sumber daya manusia berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan

keputusan. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian (*the right man on the right place*) akan membawa suatu organisasi atau instansi kepada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan, sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang baik (Putra, 2010). Pegawai yang diharapkan organisasi tentunya adalah pegawai yang dapat bekerja produktif, yaitu yang berkemampuan untuk menghasilkan hasil kerja yang optimal seperti yang direncanakan. Karenanya, pegawai harus dapat didayagunakan secara optimal sehingga semua pekerjaan selesai secara efektif dan efisien.

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga pegawai operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Pelatihan juga merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Pelatihan positif dapat dicapai dengan pemosisian program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan strategis dan dilakukan tahap-tahapan yang teratur. Diberikannya pelatihan kepada pegawai, diharapkan para pegawai akan mengalami peningkatan baik pengetahuan, ketrampilan, serta memiliki sikap dan perilaku yang positif sehingga produktivitas kerja yang mereka miliki semakin meningkat. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan pegawai terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat

membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab. Demikian juga halnya dalam pengambilan keputusan untuk penempatan pegawai harus mendapat perhatian agar memperoleh pegawai yang memenuhi kualifikasi dan harapan organisasi. Penempatan pegawai dimaksudkan untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya. Dalam menempatkan pegawai dalam satu tugas dan pekerjaan pimpinan pegawai harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi.

Produktivitas kerja pegawai bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja pegawai dalam perusahaan, berarti keuntungan perusahaan dan produktivitas akan meningkat. *International Labour Organization* 2009 (dalam Hasibuan : 2005) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Bank Syariah Sinarmas Jember adalah perusahaan yang bergerak dalam pelayanan jasa keuangan yang melayani nasabah debitur maupun kreditur yang berbasis ekonomi syariah. Didalam kegiatan operasional

tentu sangat memerlukan adanya pelatihan kerja dan penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan pegawai yang bertujuan untuk menghasilkan produktivitas kerja pegawai, sehingga pegawai dapat merealisasikan visi dan misi perusahaan.

Penerapan pelatihan dalam Bank Syariah Sinarmas terdiri dari 2 (dua) yaitu pelatihan internal dan pelatihan eksternal. Dalam pelatihan internal, Bank Syariah Sinarmas mengadakan pelatihan tentang kesyariahan dalam training dan promosi jabatan. Sedangkan dalam pelatihan eksternal, Bank Syariah Sinarmas mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan yang diadakan oleh Bank Indonesia ataupun Perbarindo. Dalam memilih pelatihan eksternal, Bank Syariah Sinarmas memperhatikan biaya dan kebutuhan pegawai. Berikut keterangan jangka waktu pelatihan seluruh pegawai Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember yang dijelaskan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Penempatan dan jangka waktu Training Tahun 2015 Bank Sinarmas Syariah Jember

| No. | Keterangan | Jangka Waktu | Realisasi Training (bulan) | Berdasarkan Syarat Perusahaan |
|-----|--------------------------------------|--------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 1 | PinCab (Pimpinan Cabang) | | 6 | 12 |
| 2 | Wakil PinCab (Wakil Pimpinan Cabang) | | 6 | 12 |
| 3 | SPV BO (Supervisor Bank Officer) | | 6 | 12 |
| 4 | BO (Bank Officer) | | 6 | 12 |
| 5 | Teller | | 6 | 12 |
| 6 | CS (Customer Service) | | 6 | 12 |
| 7 | OB (Office Boy) | | 6 | 12 |
| 8 | Security (Satpam) | | 6 | 12 |
| 9 | Driver (Sopir) | | 6 | 12 |
| 10 | SPV AO (Supervisor Account Officer) | | 6 | 12 |
| 11 | AO (Account officer) | | 6 | 12 |
| 12 | RM (Relationship Manager) | | 6 | 12 |
| 13 | FA (Financial Advisor) | | 6 | 12 |
| 14 | RO (Relationship Officer) | | 6 | 12 |

Sumber data: Bank Sinarmas Syariah cabang Jember, 2015

Pegawai yang dijadikan sumber dalam penelitian merupakan pegawai yang sudah memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Berdasarkan jenis pelatihan yang telah diberikan, fokus penelitian dalam hal ini adalah seluruh pegawai selain pimpinan cabang dan wakil pimpinan cabang. Hal itu dikarenakan pegawai selain yang disebutkan telah diberikan pelatihan yang sama yaitu training saat menjadi pegawai baru serta pelatihan yang diberikan saat ada promosi kenaikan pangkat.

Berikut akan dijelaskan pada Tabel 1.2 mengenai jenis pelatihan pegawai Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember.

Tabel 1.2 Jenis Pelatihan kerja pegawai Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember

| No | Jenis pelatihan | Peserta | Waktu pelaksanaan |
|----|--------------------------|---|--|
| 1 | Training baru | pegawai SPV BO, BO, Teller, CS, OB, Security, Driver, SPV AO, AO, RM, RO,FA | Tidak dapat dipastikan waktu pelaksanaan tergantung dari dibutuhkan SDM yang ada. |
| 2 | Promosi kenaikan jabatan | pegawai SPV BO, BO, Teller, CS,OB, Security, Driver, SPV AO, AO, RM, RO,FA | Satu tahun sekali, dilihat dari prestasi dan kecakapan yang pegawai miliki selama satu tahun bekerja |

Kategori penempatan pegawai pada Bank Syariah Sinarmas juga belum sepenuhnya maksimal. Penempatan pegawai baru sebaiknya benar-benar diperhatikan untuk lebih menunjang produktivitas serta menempatkan orang yang tepat untuk posisi yang tepat dalam waktu yang tepat. Contohnya beberapa pegawai yang bukan merupakan sarjana ekonomi menempati posisi Teller dan Customer service yang seharusnya diisi oleh lulusan Strata 1 Ekonomi. Hal itu sedikit banyak mempengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai karena meskipun telah diberi pelatihan, pengetahuan dasar dan teori yang dimiliki lulusan S1 Ekonomi tentu berbeda dengan dengan lulusan S1 jurusan lain.

Berikut tabel penempatan pegawai pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember.

Tabel 1.3 Penempatan pegawai Bank syariah Sinarmas Cabang Jember

| No | Jabatan | Pengalaman Kerja | Pendidikan terakhir | Jumlah pegawai (orang) |
|----|----------|----------------------|-------------------------------|------------------------|
| 1 | SPV BO | 1- 2 tahun | S1 Ekonomi | 1 |
| 2 | BO | 1 tahun | S1 Ekonomi | 2 |
| 3 | TELLER | <i>Freshgraduate</i> | S1 Ekonomi | 3 |
| 4 | CS | <i>Freshgraduate</i> | S1 Ekonomi | 2 |
| 5 | OB | <i>Freshgraduate</i> | SLTA | 1 |
| 6 | Security | <i>Freshgraduate</i> | SLTA | 2 |
| 7 | Driver | <i>Freshgraduate</i> | SLTA | 1 |
| 8 | SPV AO | 1- 2 tahun | Sel. Jurusan Strata 1 | 2 |
| 9 | AO | <i>Freshgraduate</i> | Sel. Jurusan Strata 1 min. D3 | 15 |
| 10 | RM | 1-3 tahun | Sel. Jurusan Strata 1 | 3 |
| 11 | RO | 1-2tahun | Sel. Jurusan Strata 1 min. D3 | 5 |
| 12 | FA | <i>Freshgraduate</i> | Sel. Jurusan Strata 1 min. D3 | 7 |

Sumber data: BankSinarmas Syariah cabang Jember 2015

Selain itu, produktivitas pegawai Bank Syariah Sinarmas dari bulan ke bulan telah mengalami fluktuasi peningkatan dan penurunan. Fluktuasi terjadi pada bulan juni sampai juli 2015 ditandai dengan naiknya simpanan (*funding*) dan pinjaman (*lending*) karena pada bulan juni sampai juli sebagian nasabah lebih memilih menggunakan dana tabungannya untuk berinvestasi. Namun mulai bulan agustus 2015, *funding* dan *lending* mengalami penurunan dikarenakan kebutuhan nasabah yang semakin meningkat. Hal itu dijelaskan dengan data sebagai berikut:

Tabel 1.4 Produktivitas *Funding*

| <i>FUNDING</i> | | | |
|----------------|---|--------------------------|-------------------|
| Bulan | Fluktuasi Produktivitas (dalam rupiah) | Target (dalam rupiah) | Prosentase (%) |
| Juni | 8.000.000.000 | 10.000.000.000 | 80 |
| Juli | 9.000.000.000 | 10.000.000.000 | 90 |
| Agustus | 5.000.000.000 | 10.000.000.000 | 50 |

Sumber: Data penelitian diolah, tahun 2015

Tabel 1.5 Produktivitas *Lending*

| <i>LENDING</i> | | | |
|----------------|---|--------------------------|-------------------|
| Bulan | Fluktuasi Produktivitas (dalam rupiah) | Target (dalam rupiah) | Prosentase (%) |
| Juni | 1.500.000.000 | 2.000.000.000 | 75 |
| Juli | 900.000.000 | 2.000.000.000 | 45 |
| Agustus | 1.900.000.000 | 2.000.000.000 | 95 |

Sumber: Data penelitian diolah, tahun 2015

Faktor eksternal inilah yang membuat pegawai kurang produktif dan tidak mampu memenuhi target yang sudah ditetapkan melalui Otoritas Jasa Keuangan. Padahal target tersebut apabila tidak terpenuhi kisaran 10%. Contohnya dalam pembiayaan, perusahaan menargetkan 3 milyar dalam satu tahun. Namun dalam satu tahun, perusahaan tidak dapat mencapai 3 milyar karena ada faktor-faktor eksternal yang menghambat produktivitas pegawai tersebut. Hal ini menjadi indikasi kurangnya pemberian pelatihan dan penempatan kerja yang kurang tepat, serta kurang stabilnya produktivitas kerja pegawai.

Dengan adanya persaingan yang semakin ketat antar bank untuk lebih meningkatkan produktivitas pegawai yang didasari oleh kualitas atau mutu pegawai, maka berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas peneliti melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember?
- b. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember?
- c. Apakah pelatihan kerja dan penempatan pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di jelaskan diatas, adapun tujuan dari penelitian yang diharapkan yaitu untuk mengetahui dan menganalisis tentang:

- a. Pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember
- b. Pengaruh penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember
- c. Pengaruh pelatihan kerja dan penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain:

a. Bagi pihak Peneliti

Sebagai sarana untuk mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan serta teori-teori yang didapat selama dibangku kuliah tentang pengaruh pelatihan kerja dan penempatan pegawai terhadap produktivitas dengan praktek yang sebenarnya terjadi.

b. Bagi pihak Perusahaan

Sebagai kontribusi dalam pengambilan kebijakan pimpinan untuk meningkatkan produktivitas pegawai melalui program pelatihan dan metode penempatan pegawai.

c. Bagi pihak Akademisi

Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya serta menjembatani antara ilmu pengetahuan yang dimiliki mahasiswa dengan prakteknya dilapangan, dan semua pihak yang memerlukannya untuk penelitian dengan topik yang sama yakni berkaitan dengan pengaruh pelatihan kerja dan penempatan pegawai terhadap produktivitas.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan proses pengorganisasian seperti perencanaan, pergerakan, dan pengendalian atau pengawasan. Manajemen sebagai seni karena berfungsi dalam mewujudkan tujuan yang nyata dengan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena atau kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya.

Beberapa pendapat para ahli mengenai definisi manajemen, antara lain menurut Terry (dalam Jimmy Gaol, 2014 : 39).

“Manajemen merupakan proses yang berbeda dari terdiri atas perencanaan pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai saran-saran yang telah di terapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya”.

Manajemen sangat penting menyangkut hal yang berkaitan dengan pengelolaan aktivitas perusahaan dan operasionalnya. Schermerhan (dalam Jimmy Gaol, 2014 : 40) menyatakan bahwa manajemen adalah proses perenanaan pengorganisasian, pimpinan dan pengawasan atau pengendalian sumber daya untuk menapai tujuan-tujuan yang telah di tetapkan. Henry L. Sik (dalam Jimmy Gaol, 2014 : 40) juga menyatakan, “Manajemen adalah pengkoordinasian seluruh sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pemberian, bimbingan atau pengarahan dan pengendalian atau pengawasan demi tercapainya tujuan yang telah di tetapkan”.

Beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatur terlihat bahwa konsep-konsep yang dikemukakan memiliki tujuan yang sama. Namun dirumuskan dengan kata kata yaitu: bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengawasan atau pengendalian yang dilakukan dan efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah diterapkan.

“Manusia merupakan sumber daya paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat keahlian, pengetahuan dan pengalaman untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan pernyataan diatas, menurut Schermerhorn (dalam Gaol Jimmy, 2014 : 4) Sumber daya manusia (SDM) adalah orang, individu-individu dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang atau jasa-jasa”.

SDM dalam perusahaan juga sangat dibutuhkan untuk menjalankan segala aktivitas-aktivitas dan fungsi perusahaan. Nawawi (2003 : 73) menyatakan bahwa “SDM adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi atau perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (Kuantitatif). SDM juga potensi yang menjadi motor penggerak organisasi”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa SDM merupakan faktor yang sangat penting hubungannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Tanpa SDM yang berkualitas mustahil suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik karena SDM merupakan pelaksana dari seluruh aktivitas yang telah direncanakan oleh organisasi atau perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu wadah untuk mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Peran manusia dalam perusahaan sangatlah penting, karena di dalam perusahaan manusia-lah yang merupakan penggerak utama dalam mencapai target-target perusahaan.

Beberapa pendapat para ahli mengenai definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hasibuan (2005 : 10) menyatakan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan pegawai agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut Sherman (dalam Gaol Jimmy, 2014 :1).

“Manajemen sumber daya manusia dalam beberapa bentuk telah ada sejak manusia pertama kali menemukan keuntungan dari kerja keras, kerjasama dan dengan cara lainnya untuk mencapai tujuan. Tujuan dan militer, setelah itu MSDM subjek pembelajaran penting dalam beberapa tahun belakangan ini”.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Sutrisno, 2009:5). Mangkunegara (2002:2) menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Umar (2003:3) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh pegawai yang puas akan pekerjaannya. Sedangkan menurut Dessler (dalam Sutrisno, 2009:5) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian. Hal tersebut dipertegas dengan pendapat Simamora (dalam Sutrisno, 2009:5) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Sementara itu, Schuler, *et al.* (dalam Sutrisno, 2009:6) mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya pegawai organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Stoner (dalam Sutrisno, 2009:6) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan kerja secara individual. Sedangkan Menurut Hasibuan (2013:9) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran pegawai agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Jadi MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.1.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (dalam Khotimah, 2014:9) Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan pegawai yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi pemberhentian.
- d. Menawarkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya

- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi kerja pegawai.
- i. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Sutrisno, 2009:9).

- a. Perencanaan
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan pegawai, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.
- b. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan dan pengadaan
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien, dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- d. Pengendalian
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/ atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- e. Pengembangan
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

- f. **Kompensasi**
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip organisasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.
- g. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.
- h. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsisten.
- i. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan normal sosial
- j. **Pemberhentian**
Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian mengenai peranan manajemen sumber daya manusia (MSDM), adanya pelatihan dan penempatan pegawai ini dimaksudkan bagian dari pengembangan pegawai sebagai akibat berkembangnya pengetahuan dan dengan tujuan untuk menempatkan pegawai yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation* dengan kata lain penempatan pegawai ini bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat dalam posisi dan waktu yang tepat.

2.2 Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut Simamora (2001:345) Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Lebih khusus bagi bawahan, pelatihan ini dilakukan untuk membekali pegawai dengan keahlian tertentu, meningkatkan kepuasan pegawai, meningkatkan efektivitas pegawai, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan pegawai.

Pelatihan menurut Flippo (2005:75) merupakan suatu usaha peningkatan *knowledge* dan *skill* seorang pegawai untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu. Dengan pelatihan perusahaan memperoleh masukan yang baik menghadapi tantangan-tantangan manajemen yang terus berkembang dengan memiliki pegawai yang dapat memenuhi penyelesaian masalah-masalah yang ada.

Berdasarkan uraian tersebut maka ditentukan indikator yang akan digunakan adalah pengertian pelatihan kerja menurut Wungu dan Brotoharsojo (dalam Khotimah, 2014:17): peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, peningkatan sikap-sikap kerja..

a. Peningkatan Pengetahuan

Peningkatan pengetahuan adalah segenap pemahaman pegawai akan peraturan-peraturan dan berbagai macam prosedur. Melalui pelatihan, pegawai akan diberikan segenap pengetahuan yang berkaitan dengan produk barang atau jasa. Keinginan akan pengetahuan merupakan dorongan-dorongan dasar dari setiap manusia. Manusia tidak hanya ingin tahu apa yang terjadi tetapi juga mengetahui mengapa sesuatu terjadi. Mereka ingin tahu apa yang saat ini dan ingin memperkirakan apa yang akan terjadi dimasa yang akandatang.

b. Peningkatan Keterampilan

Seorang pegawai mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan adanya keterampilan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga diharapkan dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Keterampilan adalah segenap penguasaan teknis pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Keterampilan yang diperoleh dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dapat dikatakan bahwa keterampilan dapat dipelajari dan dikembangkan, sehingga memberikan manfaat bagi pegawai dalam pekerjaan atau tugasnya sehari-hari dengan baik dan akan memberikan manfaat juga bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

c. Peningkatan Sikap-Sikap Kerja

Sikap merupakan respon yang diperlihatkan oleh pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan untuk menampilkan perilaku kerja yang positif atau negatif. Sikap yang dimaksud dalam penelitian ini berhubungan dengan sikap agen asuransi setelah mengikuti pelatihan yang diharapkan lebih tanggap, percaya diri dan mandiri dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

2.2.1 Tujuan Pelatihan Kerja

Secara umum pelatihan bertujuan mempersiapkan dan membina pegawai, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Kemampuan profesional mengandung aspek kemampuan keahlian dalam pekerjaan, kemasyarakatan, dan kepribadian agar lebih berdayaguna dan berhasilguna.

Tujuan pelatihan menurut Kamil (2010:152) dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan warga masyarakat dalam mengidentifikasi potensi-potensi diri dan potensi masyarakat sehingga dapat dikembangkan dan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan usaha.

- b. Untuk mengembangkan keahlian dan keterampilan anggota masyarakat sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- c. Untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan masyarakat sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- d. Untuk mengembangkan sikap sehingga dapat menimbulkan kemauan untuk bekerja dan bekerjasama.
- e. Untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan sehingga masyarakat lebih kreatif, inovatif dalam mengembangkan usahanya.
- f. Mampu mengembangkan dan memajukan lembaga sebagai wadah dalam pengembangan usaha.

Sedangkan menurut Meldona dan Siswanto (2012:218) tujuan-tujuan utama

pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya.
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi
- f. Mempersiapkan pegawai untuk promosi

Berdasarkan apa yang telah diuraikan mengenai tujuan pelatihan maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan mempunyai tujuan secara umum untuk memperbaiki kualitas kerja pegawai, meningkatkan pengetahuan, wawasan dan keahlian serta mengaplikasikannya dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban yang telah diberikan untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Pelatihan kerja diperlukan untuk menciptakan pegawai yang berkualitas dan berkompentensi untuk bersaing dalam mencapai target perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2 Manfaat Pelatihan Kerja

Menurut Saydam (2000:510) manfaat diadakannya pelatihan adalah:

- a. Menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam bidang tugas
- b. Meningkatkan percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri
- c. Memperlancar pelaksanaan tugas
- d. Menambah motivasi kerja
- e. Menumbuhkan sikap positif terhadap perusahaan
- f. Menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- g. Mempertinggi rasa kepedulian terhadap perusahaan
- h. Meningkatkan rasa menghargai antar pegawai

- i. Mendorong pegawai untuk menghasilkan yang terbaik
- j. Mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Menurut Meldona dan Siswanto (2012:222) menyatakan bahwa pelatihan dapat memberikan manfaat baik kepada pegawai, perusahaan serta manfaat dalam hubungan dengan departemen sumber daya manusia, intra dan antar organisasi.

a. Manfaat untuk pegawai, antaralain:

- 1) Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;
- 2) Mendorong pencapaian pengembangan diri dan percaya diri;
- 3) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap;
- 4) Membantu pegawai mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;
- 5) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru;
- 6) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan

b. Manfaat untuk perusahaan, meliputi:

- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
- 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level;
- 3) Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan;
- 4) Memperbaiki moral SDM;
- 5) Membantu pengembangan perusahaan;
- 6) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
- 7) Membantu pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan;
- 8) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja;
- 9) Membantu pengembangan promosi dari dalam;
- 10) Memberikan informasi kebutuhan perusahaan di masa depan;
- 11) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
- 12) Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
- 13) Membantu menangani konflik agar terhindar dari stress kerja
- 14) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.

Manfaat-manfaat tersebut dapat dipahami bahwa pelatihan membantu baik individu maupun organisasi. Bagi individu, dengan adanya pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan atau keterampilan yang sudah dimiliki. Bagi organisasi atau perusahaan dengan diadakannya pelatihan akan mengurangi

kesalahan dalam pekerjaan, meningkatkan produktivitas perusahaan serta efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan.

2.2.3 Metode Pelatihan Kerja

Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Menurut Siagian (dalam Triasmoko *et al.*, 2014:3) berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan adalah :

a. Metode *on the job training*

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih pegawainya. Ada tiga metode yang digunakan antara lain:

- 1) Pelatihan dalam jabatan (*in servicetraining*).
Pelatihan dalam jabatan adalah suatu pelatihan pegawai yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kualitas, keahlian, kemampuan dan keterampilan para pegawai yang bekerja dalam perusahaan,
- 2) Rotasi pekerjaan (*jobrotation*)
Rotasi pekerjaan merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman pegawai.
- 3) Sistem magang.
Pelatihan dengan sistem magang sering disebut pula dengan *apprenticeship*. Pelatihan ini sering digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi (*skill*). Dalam metode ini, peserta benar-benar diminta memperhatikan dan mempraktikkannya.

b. Metode *off the job training*

Metode *Off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana pegawai dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam organisasi. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- 1) Sistem ceramah
Pelatihan jenis ini dilakukan karena para peserta pelatihan bertempat tinggal berjauhan (sesuai dengan tempat kerja masing-masing), yang tidak mungkin ditampung pada satu tempat seperti belajar dikelas.

- 2) Pelatihan *vestibul*
Pelatihan *vestibul* merupakan pelatihan yang memberikan materi keterampilan khusus kepada para peserta yang dilakukan di tempat kerja tanpa mengganggu pekerjaan sehari-hari
- 3) Permainan peran (*role-playing*)
Dalam metode permainan peran, peserta pelatihan belajar memainkan salah satu peristiwa mengenai apa yang akan mereka kerjakan sungguh-sungguh.
- 4) Studikasus
Metode pelatihan studi kasus, biasanya dipakai dalam pelatihan pegawai manajerial. Disini peserta dihadapkan dengan contoh-contoh kasus yang terjadi dan bagaimana cara memecahkannya.
- 5) Simulasi
Dalam metode simulasi, pengajar menggunakan perangkat yang mirip dengan bentuk perangkat aslinya. Masing-masing komponen diperlihatkan bagaimana cara kerjanya, dan bagaimana hubungan kerjanya dengan komponen-komponen lainnya.
- 6) Pelatihan laboratorium
Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan.
- 7) Belajar mandiri.
Pelatihan dengan belajar mandiri merupakan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan dengan mewajibkan para pegawainya belajar melalui buku-buku atau diklat-diklat yang sudah disediakan.

Model pelatihan yang dipilih dan diselenggarakan ditentukan oleh fungsi pelatihan, kebijakan kepegawaian, permasalahan dalam organisasi, kategori kepegawaian, dana dan waktu yang tersedia, jadi tidak semua model pelatihan diatas digunakan tergantung dengan kebutuhan dari perusahaan.

2.3 Pengertian Penempatan Pegawai

Langkah awal dalam menghasilkan Sumber Daya Manusia yang terampil dan handal adalah perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan pegawai terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai, baik penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru..

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162) mengemukakan bahwa pengertian penempatan adalah sebagai berikut: "Penempatan tenaga kerja adalah proses

pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya". Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:151) mengemukakan bahwa pengertian penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Pendapat-pendapat di atas menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai.

Wahyudi yang dikutip oleh Suwatno (1991:32) Dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor berikut :

- a. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:
 - 1) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan.
 - 2) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
- b. Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melakukan kerja dengan wajar, Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- c. Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori:
 - 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
 - 2) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
 - 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
 - 4) Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam:
 - (1) Pekerjaan yang harus dilakukan.

- (2) Lamanya melakukan pekerjaanitu.
- 5) Faktor Usia, yaitu dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

2.3.1 Prosedur Penempatan Pegawai

Sastrohadiwiryo (2002:167) Prosedur penempatan pegawai yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan yang dilakukan manajer pegawai, khususnya bagian penempatan pegawai, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah

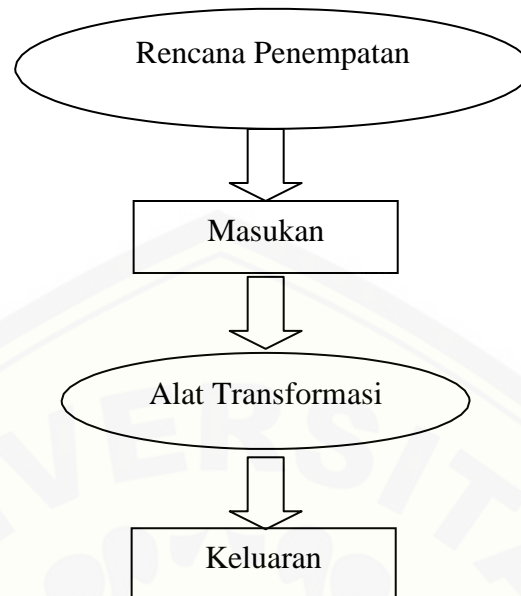
Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan pegawai merupakan keluaran yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan pegawai tersebut atas hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer pegawai, khususnya bagian seleksi pegawai.

Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi pegawai, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi pegawai yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

2.3.2 Sistem Penempatan Pegawai

Sistem penempatan pegawai dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen kepegawaian, khususnya dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

- a. Haruslah terdapat maksud dan tujuan dalam merancang sistem penempatan pegawai.
- b. Haruslah terdapat pendekatan/rancangan atau susunan komponen kepegawaian.
- c. Masukan informasi kepegawaian yang tersedia harus dialokasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.



Sumber: Sastrohadiwiryono (2002:167)

Gambar 2.1 Sistem Penempatan Pegawai

2.3.3 Indikator Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seorang pegawai baru maupun pegawai lama dengan mencocokkan kualifikasi pegawai dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dilaksanakan. Suwatno (2003:129) mendefinisikan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Pendidikan. Pendidikan yang harus dimiliki oleh pegawai adalah pendidikan minimum yang disyaratkan oleh perusahaan
- b) Pengetahuan kerja. Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- c) Keterampilan kerja. Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek. Keterampilan ini meliputi keterampilan mental, keterampilan fisik dan keterampilan sosial.

- d) Pengalaman kerja. Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

2.4 Pengertian Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha agar pegawai bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja pegawai bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja pegawai dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat. International Labour Organization (ILO) yang dikutip oleh Hasibuan (2005: 127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa:

- a. Tanah
- b. Bahan baku dan bahan pembantu
- c. Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat
- d. Pegawai

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003:8.4).

Sinungan (2008) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi. Kelompok pertama meliputi tingkat pendidikan dan keahlian; teknologi dan hasil produksi; kondisi kerja; serta kesehatan, kemampuan fisik dan mental. Sedangkan kelompok kedua meliputi

sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat, dan pengawas; keekaragaman tugas; sistem intensif (sistem upah dan bonus); serta kepuasan kerja.

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum. Dengan demikian konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Kusnendi, 2003: 8.4). Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatuperusahaan.

2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Anoraga (2005: 56-60). Ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, yaitu: (1) pekerjaan yang menarik, (2) upah yang baik, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, (4) etos kerja dan (5) lingkungan atau sarana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9) kesetiaan pimpinan pada diri sipekerja, (10) Disiplin kerja yang keras.

Menurut Simanjutak (1985: 30) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

- a. Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik pegawai yang meliputi:
 - 1) Tingkat pendidikan,
 - 2) latihan,
 - 3) motivasi kerja,
 - 4) etos kerja,
 - 5) mental, dan
 - 6) kemampuan fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, meliputi:
 - 1) Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja.
 - 2) Kesejahteraan pegawai, meliputi: Manajemen dan hubungan industri.

Sedangkan menurut Muchdarsyah (dalam Cahyono, 2007: 227) menyebutkan bahwa yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pegawai
Kenaikan sumbangan pegawai pada produktivitas adalah karena adanya pegawai yang lebih sehat, lebih terdidik dan lebih giat. Produktivitas dapat meningkat karena hari kerja yang lebih pendek. Imbalan dari pengawas dapat mendorong pegawai lebih giat dalam mencapai prestasi. Dengan demikian jelas bahwa pegawai berperan penting dalam produktivitas.
- b. Seni serta ilmu manajemen
Manajemen adalah faktor produksi dan sumber daya ekonomi, sedangkan seni adalah pengetahuan manajemen yang memberikan kemungkinan peningkatan produktivitas. Manajemen termasuk perbaikan melalui penerapan teknologi dan pemanfaatan pengetahuan yang memerlukan pendidikan dan penelitian.
- c. Modal
Modal merupakan landasan gerak suatu usaha perusahaan, karena dengan modal perusahaan dapat menyediakan peralatan bagi manusia yaitu untuk membantu melakukan pekerjaan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Fasilitas yang memadai akan membuat semangat kerja bertambah secara tidak langsung produktivitas kerja dapat meningkat.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan kondisi utama pegawai yang semakin penting dan menentukan tingkat produktivitas pegawai yaitu pendidikan dan pelatihan, motivasi, disiplin, ketrampilan, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, penguasaan peralatan. Dengan harapan agar pegawai semakin gairah dan mempunyai semangat dalam bekerja dan akhirnya dapat mempertinggi mutu pekerjaan, meningkatkan produksi dan produktivitas kerja.

2.4.2 Manfaat dari Penilaian Produktivitas Kerja

Menurut Sinungan (2005: 126) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- a. Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja pegawai.
- b. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
- d. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- f. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- g. Untuk mengetahui ketidakakuratan informal.
- h. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

2.4.3 Pengukuran Produktivitas Kerja

Miner (dalam Sutrisno, 2010:172) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan kerjasama. Kuantitas kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan. Kualitas kerja adalah suatu standar hasil kerja yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh pegawai; dalam hal ini merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Sementara itu, ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output. Kerjasama menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

2.4.4 Program Peningkatan Produktivitas Kerja

Untuk meningkatkan produktivitas, banyak organisasi yang telah mengembangkan program-program peningkatan produktivitas. Menurut Putti (1989:78), program peningkatan produktivitas kerja yang bisa dilakukan organisasi adalah program kerja sama kelompok, penggunaan metode-metode baru dalam melaksanakan kegiatan kerja, program mekanisasi dan komputerisasi, program pemberian berbagai intensif, serta program pelatihan dan pendidikan.

Sedangkan metode-metode yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas dikelompokkan menjadi empat kategori umum, yaitu perbaikan-perbaikan produk dan proses, perbaikan-perbaikan pekerjaan, metode-metode motivasi pegawai serta perubahan organisasional.

Sementara itu, Kursiyanto (1991:9) mengungkapkan bahwa teknik, metode dan bidang pekerjaan yang secara efektif meningkatkan produktivitas adalah dalam rangka menyempurnakan manajemen personalia, menyempurnakan metode kerja, mengganti usaha manusia dengan mesin dan menghilangkan praktik-praktik yang tidakproduktif.

Banyak organisasi yang mengimplementasikan program-program peningkatan produktivitas. Apabila organisasi mendapatkan kenaikan produktivitas, berarti organisasi tersebut dalam bentuk pembayaran insentif dan benefit lainnya. Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar program peningkatan sukses adalah dukungan manajemen puncak, komitmen dengan implementasi, monitoring pelaksanaan peningkatan produktivitas, spesialisasi produktivitas dan organisasi.

2.5 Hubungan Pelatihan Kerja dengan Produktivitas Kerja

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para pegawai dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan keberhasilan tersebut, maka melahirkan suatu produktivitas kerja pegawai untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan (Sutrisno, 2011;54).

2.6 Hubungan Penempatan Pegawai dengan Produktivitas Kerja

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu

perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga dengan penempatan yang tepat tersebut, muncul produktivitas kerja pegawai dalam suatu perusahaan dalam segi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam bekerja (Simamora, 2009;78)

2.7 Penelitian Terdahulu

Kajian mengenai hasil penelitian yang lalu merupakan aspek penting guna menjadi pembandingan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu juga membantu penelitian sekarang mengembangkan aspek-aspek penelitian sebelumnya untuk diteliti kembali. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan tinjauan.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

| No | Peneliti | Judul | Variabel | Hasil |
|----|-----------------|---|---|--|
| A | b | c | d | e |
| 1. | Ema Desia(2012) | Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)Cabang Tulungagung | Independent: Pendidikan dan Pelatihan Dependent: Produktivitas Kerja | Hasil analisis Uji F menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 17,125. Hal ini berarti bahwa secara simultan variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. |

| a | b | c | d | e |
|----|----------------------------------|--|---|--|
| 2. | Risma Nur Aprilyani (2015) | Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai BPRS Saka Dana Mulia Kudus | Independent: Pelatihan Dependent: Produktivitas Kerja Pegawai | Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh secara signifikan dengan nilai thitung yang lebih besar dari ttabel dan produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan yang cukup baik yaitu sebesar 43,5% sedangkan sisanya 56,5% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. |
| 3. | Yatima El Isma (2012) | Hubungan penempatan dan pelatihan dengan prestasi kerja pegawai PT.PLN (Persero) distribusi Jawa Timur area pelayanan Malang | Independent: Penempatan dan Pelatihan Dependent: Prestasi Kerja Pegawai | Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan ($p=0,00 < 0,05$) antara pelatihan dan penempatan terhadap prestasi kerja dengan $r=0,610$. Nilai determinan yang diperoleh adalah $R^2 = 0,425$ dengan demikian dapat disimpulkan penempatan dan pelatihan mampu menjelaskan prestasi kerja sebesar 45,2% |

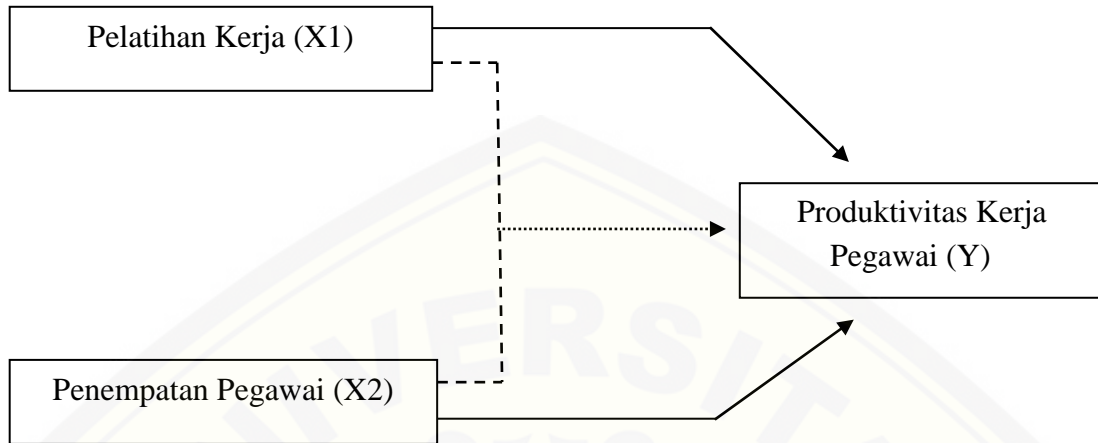
| a | b | c | d | e |
|---|---------------|--|--|------------------|
| 4 | Yulita (2016) | Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penempatan pegawai Terhadap Produktivitas pegawai Bank Sayriah Sinarmas Cabang Jember | Independent: Pelatihan dan Penempatan Kerja Dependen: Produktivitas Pegawai | Tahap penelitian |

Sumber: data diolah dari berbagai sumber

2.8 Model Analisis

Model analisis dalam penelitian ini bertujuan menggambarkan pengaruh antara variabel yang terdapat dalam penelitian sehingga dapat mempermudah peneliti dalam menjawab permasalahan yang ada. Berdasarkan tujuan penelitian untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja dan penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pada Bank Syriah Sinarmas, maka dalam penelitian ini variabel pelatihan kerja dan penempatan pegawai dikualifikasikan kedalam beberapa indikator dan item. Variabel pelatihan kerja (X1) terdiri atas peningkatan pengetahuan, perubahan sikap, peningkatan keterampilan. Variabel penempatan pegawai (X2) terdiri atas pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan, pengalaman kerja. Variabel produktivitas kerja (Y) terdiri atas kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu. Hubungan dua variabel X terhadap variabel Y dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.1 Model Analisis



Sumber : Data diolah dari berbagai sumber

Keterangan:

- > Menunjukkan pengaruh secara parsial
-> Menunjukkan pengaruh secara simultan

Keterangan:

- a. Pelatihan Kerja merupakan variabel bebas(X1)
- b. Penempatan Pegawai merupakan variabel bebas(X2)
- c. Produktivitas kerja pegawai merupakan variabel terikat(Y)

2.9 Hipotesis

Sugiyono (2009 : 70) menyatakan hipotesis merupakan jawaban sementara dari penarikan rumusan masalah penelitian. Maksudnya jawaban yang diberikan masih dalam bentuk dugaan sementara yang harus disandingkan dengan teori yang relevan karena belum didasarkan pada bukti-bukti empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Terdapat hipotesis penelitian yaitu: hipotesis kerja dan hipotesis nol (H_0). Hipotesis kerja (H_a) dinyatakan dalam kalimat positif dan hipotesis nol dinyatakan dalam kalimat negatif.

Mengacu pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan dan diuraikan, maka hipotesis penelitian ini adalah:

a. Hipotesis Nol (H_0)

- 1) Tidak ada pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember
- 2) Tidak ada pengaruh penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember
- 3) Tidak ada pengaruh antara pelatihan kerja dan penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember

b. Hipotesis Kerja (H_a)

- 1) Ada pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember
- 2) Ada pengaruh penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember
- 3) Ada pengaruh antara pelatihan kerja dan penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan kegiatan ilmiah, seorang peneliti harus menggunakan data-data yang sesuai agar hasil penelitiannya dapat mendekati kebenaran. Metode Penelitian menurut Sugiyono (2009 : 1) adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang objektif, valid, rialibel dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah.

3.1 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif salah satu metode penelitian yang banyak digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau tentang kecendrungan yang telah berlangsung. Seperti yang dikemukakan oleh Kuncoro (2009:12) “penelitian deskriptif adalah kegiatan pengumpulan data untuk menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subyek penelitian”. Tipe yang paling umum dari penelitian deskriptif ini meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap organisasi, keadaan, ataupun prosedur. Data deskriptif pada umumnya dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam kuesioner, wawancara, ataupun observasi.

Dari pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan, menginterpretasikan sesuatu fenomena, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual. Dengan demikian, penulis beranggapan bahwa metode penelitian deskriptif sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh penulis karena dalam penelitian ini penulis berusaha mendeskripsikan dengan menganalisis “*Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember*”.

3.2 Jenis Data dan Sumber Data

3.2.1 Jenis data dalam penelitian ini adalah:

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif berupa data yang diolah dari kuesioner yang diperoleh dari objek penelitian, yaitu Bank Syariah Sinarmas.

3.2.2 Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Bungin (2005:132) mendefinisikan bahwa “Data primer adalah yang langsung diperoleh oleh sumber data pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian.”. Pada penelitian ini data primer yang digunakan adalah data yang diperoleh dari kuesioner.

b. Data Sekunder

Bungin (2005:132) mendefinisikan bahwa “Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan”. Data sekunder diklasifikasikan menjadi dua yaitu internal data dan eksternal data. Internal data adalah data yang tersedia secara tertulis pada sumber data sekunder, seperti arsip-arsip atau dokumentasi. Sedangkan eksternal data adalah data yang diperoleh dari sumber luar, seperti data-data yang diperoleh dari internet atau lembaga lain yang relevan dengan objek yang diteliti.

3.3 Tahap Penelitian

Waktu penelitian dalam bulan Januari 2016, bertempat di Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember, Jalan Ahmad Yani No. 85 Jember.

3.4 Definisi Operasional Variabel

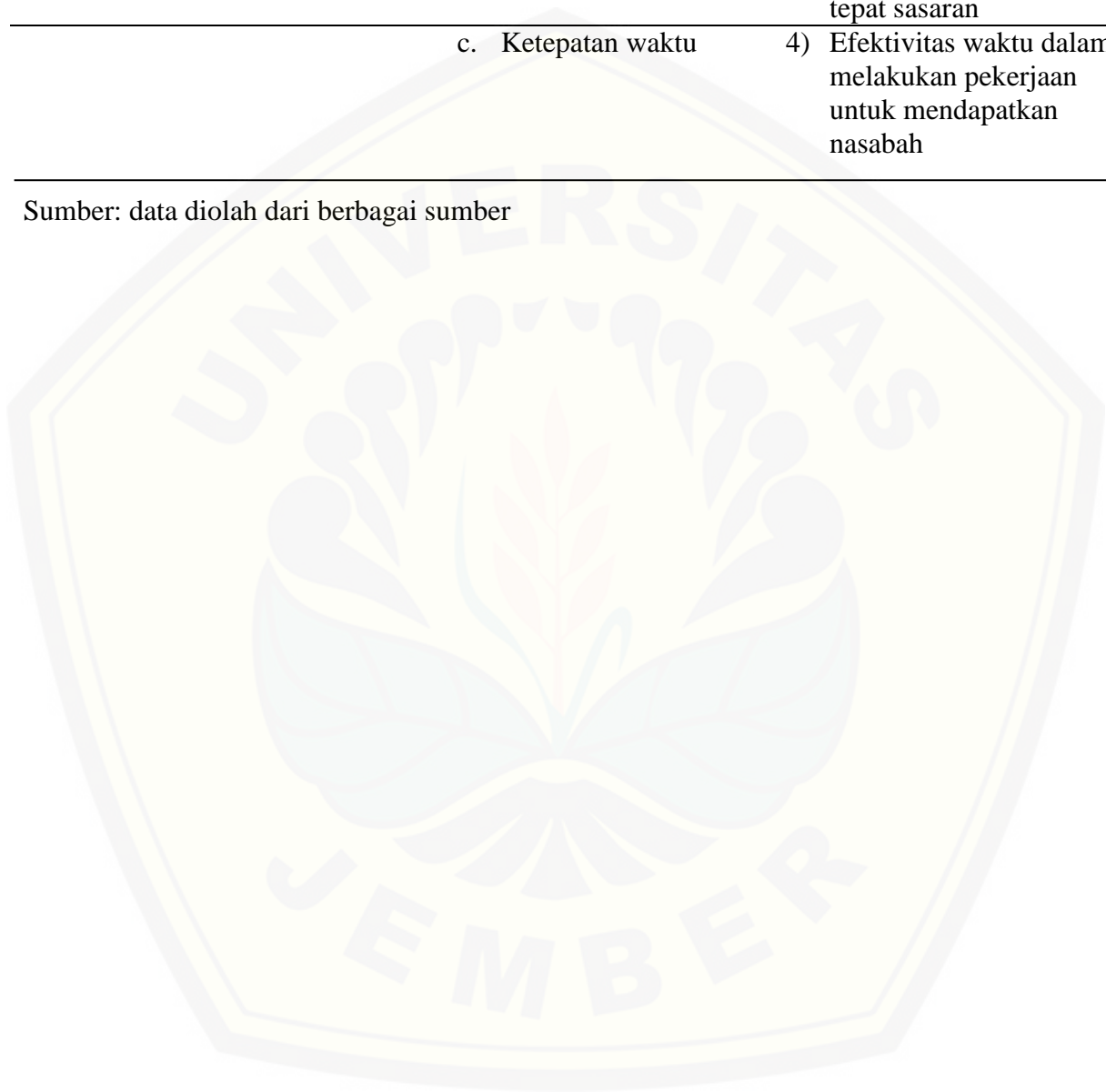
Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Dari pemahaman tersebut, dapat diketahui bahwa operasinalisasi variabel sangat diperlukan untuk menjabarkan pengertian dari konsep yang digunakan dalam penelitian, sehingga indikator-indikator dari variabel penelitian ini jelas. Agar variabel dapat diukur maka variabel harus dijelaskan ke dalam operasional variabel, untuk itu variabel harus dijelaskan parameter atau indikator-indikatornya (Bungin, 2005:70).

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

| No a | Variabel b | Indikator c | Item d |
|---------|-------------------------|----------------------------------|--|
| 1 | Pelatihan kerja (X1) | a. Peningkatan pengetahuan | 1) Menambah pengetahuan, kemampuan & keterampilan dalam bidang tugas 2) Meningkatkan percaya diri dan menghilangkan rendah diri |
| | | b. Peningkatan keterampilan | 3) Penguasaan teknis terhadap pelaksanaan pekerjaan |
| | | c. Peningkatan sikap-sikap kerja | 4) Sikap mandiri dalam melaksanakan tugas |
| 2 | Penempatan pegawai (X2) | a. Pendidikan | 1) Jenjang pendidikan formal yang telah ditempuh |
| | | b. Pengetahuan kerja | 2) Pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan |
| | | c. Keterampilan kerja | 3) Keterampilan mental seperti menganalisis data, membuat keputusan, dll. |
| | | d. Pengalaman kerja | 4) Lamanya pegawai melakukan pekerjaan |

| a | b | c | d |
|---|-------------------------|--------------------|--|
| 3 | Produktivitas kerja (Y) | a. Kuantitas kerja | 1) Banyaknya jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan |
| | | b. Kualitas kerja | 2) Kemampuan dalam meminimalisir kesalahan |
| | | | 3) Menyelesaikan tugas tepat sasaran |
| | | c. Ketepatan waktu | 4) Efektivitas waktu dalam melakukan pekerjaan untuk mendapatkan nasabah |

Sumber: data diolah dari berbagai sumber



3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Arikunto (2002:108) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2012:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember dengan jumlah 44 orang dengan karakteristik pegawai yang masa kerjanya telah mencapai minimal satu tahun.

Tabel 3.2 Jumlah Pegawai Bank Syariah Sinarmas Jember

| Jabatan | Jumlah pegawai(orang) |
|---------------------------|-----------------------|
| Bagian Operasional | |
| SPV BO | 1 |
| BO | 2 |
| Teller | 3 |
| CS | 2 |
| OB | 1 |
| Driver | 1 |
| Security | 2 |
| Bagian Marketing | |
| SPV AO | 2 |
| AO | 15 |
| RM | 3 |
| RO | 5 |
| FA | 7 |
| Jumlah | 44 |

Sumber data: Bank Syariah Sinarmas cabang Jember, 2015

3.5.2 Sampel

Sampel menurut Arikunto (2002:109) adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2012:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling* yaitu sampel yang dihitung berdasarkan perbandingan. Teknik ini digunakan apabila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono 2009: 82). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{\text{Populasi Kelas}}{\text{Jumlah Populasi Keseluruhan}} \times \text{Jumlah Sampel yang Ditentukan}$$
$$n = \frac{12}{44} \times 30 = 8,18 \text{ (dibulatkan menjadi 8)}$$
$$n = \frac{32}{44} \times 30 = 21,81 \text{ (dibulatkan menjadi 22)}$$

Jadi dari keseluruhan sample kelas tersebut adalah $8 + 22 = 30$ sampel yang terdiri atas 8 pegawai bagian operasional dan 22 bagian marketing yang terdapat di Bank Syariah Sinarmas Jember. Pengambilan sample awalnya dilakukan secara sistematis berdasarkan rumus yang telah digunakan lalu penentuan selanjutnya menggunakan metode random atau acak.

3.6 Tahap Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Study Kepustakaan

Adalah metode penelitian yang dilakukan dengan membaca literatur-literatur atau buku-buku yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti (Djarwanto, 2010: 64).

b. Observasi

Adalah cara pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung dan mencatat secara sistematis mengenai masalah atau obyek yang ada kaitannya dengan penelitian (Nitisemito, 2003: 113).

c. Wawancara(*Interview*)

Adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara langsung dengan pimpinan maupun karyawan perusahaan (Nitiseminto, 2002:112).

d. Kuesioner

Suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebar daftar pernyataan kepada responden atas pernyataan tersebut (Koentjaningrat, 2009; 26). Oleh karena itu, kuesioner merupakan instrumen inti pada penelitian kuantitatif karena merupakan jawaban akhir dari penelitian. Kuesioner ini akan diisi oleh seluruh pegawai Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sarjono dan Julianita (2011:6) skala likert adalah yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun *item-item* pertanyaan. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban.

Bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut :

- 1) Sangat Benar (SB) /Sangat Bagus : diberi skor4
- 2) Benar (B) /Bagus(B) : diberi skor3
- 3) Tidak Benar (TB) / Kurang Bagus(KB) : diberi skor2
- 4) Sangat Tidak Benar (STB) / Sangat Kurang Bagus(SKB) : diberiskor1

Memodifikasi skala likert dari 5 jawaban menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban yang ditengah berdasarkan alasan sebagai berikut (Hadi, 1991:20):

- a. Kategori di tengah mempunyai arti ganda. Biasanya diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberi jawaban, atau bahkan ragu-ragu.
- b. Tersedianya jawaban ditengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya, ke arah setuju atau tidaksetuju.
- c. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan jawaban responden ke arah setuju atau tidak setuju. Jika disediakan 5 jawaban, akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat diperoleh dari pararesponden.

Penelitian ini menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi menjadi empat jawaban dengan alasan bahwa dalam penelitian ini peneliti ingin memperoleh informasi dari responden yang mengarah antara setuju dan tidak setuju/ positif dan negatif, dengan demikian tidak mengurangi informasi yang diperoleh dari para responden.

Menurut Nasution (2004:61) sifat pengukuran terbagi menjadi dua, yaitu positif dan negatif. Pernyataan yang bersifat positif di beri skor mulai dari angka tertinggi ke terendah dan pernyataan negatif di beri skor mulai dari angka terendah ketertinggi.

Tabel 3.2 Sifat Pengukuran

| Sifat Pengukuran | SB | B | TB | STB |
|------------------|----|---|----|-----|
| Positif | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Negatif | 1 | 2 | 3 | 4 |

Sumber : Nasution (2004:61)

Jadi dalam penelitian ini nilai pengukuran dimulai dari angka tertinggi ke terendah yaitu 4, 3, 2, 1 karena semua pernyataan dalam penelitian ini bersifat positif.

3.8 Uji Instrumen Data

3.8.1 Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin di ukur (Priyatno, 2008: 16). Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* tinggi maka dapat dikatakan valid.

Menurut Tika (2006: 65) dalam (Widiawati, 2014: 76), kriteria validitas untuk setiap item adalah jika $r > 0,30$ berarti item tersebut valid. Selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka instrument tersebut dapat dikatakan valid. Adapun rumus *Product moment* adalah sebagai berikut (Tika, 2006;66):

$$\frac{n\sum xy - (\sum x)\sum y}{\sqrt{(n(\sum x^2 - \sum x)^2)(n\sum y^2 - \sum y)^2}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi *product moment pearson's*

X = nilai indikator variabel

Y = nilai total variabel

n = jumlah sampel

Kriteria pengujian yang digunakan untuk menentukan setiap item kuesioner dinyatakan valid atau tidak adalah jika r hitung yang merupakan nilai dari Correlated Item-Total Correlation lebih besar dari r tabel dan nilainya positif. Sebaliknya jika r hitung kurang dari r tabel berarti instrumen pengukuran tersebut tidak valid (Ghozali, 2006;45).

3.8.2 Uji Realibilitas

Uji Realibilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169). Uji realibilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS. Uji Realibilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2006:42), dengan rumus sebagai berikut (Nasution, 2001: 23) :

$$\alpha = \frac{(K)\text{Cov/Var}}{1 + (K - 1)\text{Cov/Var}}$$

Dimana : α = alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarians di antara butir

Var = rerata varians dari butir

3.9 Tahap Analisis Data

Tahap analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.9.1 Regresi Linier Berganda

Analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi berganda (*multiple regression*), yaitu alat analisis untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen (X1, dan X2) terhadap variabel dependen (Y). Teknik pengolahan data menggunakan program aplikasi *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) Versi 21.

Model regresi yang digunakan adalah :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Produktivitas Kerja Pegawai

X1 : Pelatihan Kerja

X2 : Penempatan Pegawai

b_0 : konstanta

b_{1-3} : koefisien regresi

e : kesalahan (*error*)

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah parameter yang dihasilkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimation*), artinya koefisien regresi pada persamaan tersebut tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang berarti, maka dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2006 : 17). Pada prinsipnya normalitas data dapat diketahui dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik atau histogram dari residunya. Data normal dan tidak normal dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, tidak menunjukkan pola terdistribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance*-nya. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance*-nya lebih dari 0,1 maka model regresi bebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2006). Cara mendeteksi terhadap adanya multikolinieritas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- 1) Besarnya *Variabel Inflation Factor* (VIF), pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolineritas yaitu nilai $VIF \leq 10$.
- 2) Besarnya *Tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolineritas yaitu nilai $Tolerance \geq 0,1$.

3.9.3 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah :

- a. Uji signifikansi simultan (uji statistik F)

Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independent secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependent (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

Ho: variabel-variabel bebas yaitu pelatihan dan penempatan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai.

Ha: variabel-variabel bebas yaitu pelatihan dan penempatan mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2006) adalah menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.005 , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.005 , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

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

Di mana :

R^2 = Koefisien determinasi

k = Jumlah faktor bebas

n = Jumlah sampel

F = F hitung yang kemudian dibandingkan dengan Ftabel

Formulasi hipotesis uji F :

Ho : $b_1, b_2, = 0$ tidak ada pengaruh secara simultan antarafactorbebas X_1, X_2, X_3 terhadap faktor terikat Y .

Ha : $b_1, b_2, \neq 0$ ada pengaruh simultan antara faktor bebas $X_1, dan X_2$ terhadap faktor terikat Y

b. Uji signifikansi parameter individual (uji statistik t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara X dan Y apakah variabel X_1 , dan X_2 (Pelatihan dan Penempatan) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (Produktivitas Kerja Pegawai) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2006). Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Ho : variabel-variabel bebas (Pelatihan dan Penempatan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Produktivitas Kerja Pegawai).

Ha : variabel-variabel bebas (Pelatihan dan Penempatan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Produktivitas Kerja Pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.005 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.005 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Rumus: $t_{hitung} = \frac{bi}{Sbi}$

Dimana :

- t = t hitung yang diperoleh
 bi = Bobot regresi
 Sbi = Standart deviasi

dari Variabel bebas Formulasi hipotesis Uji t

- a. $H_0 : b_i = 0, i = 1, 2,$

Tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara Variabel bebas (X) terhadap Variabel terikat (Y).

b. $H_a : b_i = 0, i = 1, 2$

Ada pengaruh secara parsial (individu) antara Variabel bebas (X) terhadap Variabel terikat (Y).

1. Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah =5 % atau confident interval 95%.

2. Kriteria pengambilan keputusan:

jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$: H_0 diterima berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat

jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$: H_0 ditolak berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.9.4 Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Koefisien determinasi (R^2) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y (Priyatno, 2010 : 24).

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi berganda

Y = Variabel terikat (*dependent*)

X = Variabel bebas (*Independent*)

B = Koefisien regresi linier

3.10 Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam sebuah penelitian. Penarikan kesimpulan dalam penelitian merupakan penarikan kesimpulan dari data dan informasi yang telah dianalisis untuk memecahkan permasalahan yang diteliti. Penarikan kesimpulan menggunakan metode induktif, yaitu penarikan kesimpulan yang berasal dari hal-hal yang bersifat khusus kepada hal-hal yang bersifat umum artinya penulis meneliti sampel yang dapat mewakili keseluruhan populasi pegawai Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja dan penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember. Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

- a. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Artinya semakin baik pelatihan kerja yang diberikan oleh Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember pada pegawainya, maka produktivitas pegawai juga akan mengalami peningkatan yang besar.
- b. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Artinya semakin baik penempatan pegawai Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember, maka produktivitas kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan yang besar.
- c. Pelatihan kerja dan penempatan pegawai secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya semakin baik pelatihan kerja dan penempatan pegawai, maka produktivitas kerja karyawan juga mengalami peningkatan yang besar.

5.2 Saran

Bank Syariah Sinarmas Jember telah cukup baik dalam menerapkan pelatihan namun kurang dalam menerapkan penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan. Perlu upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Saran untuk Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember yaitu, Jika Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember ingin meningkatkan produktivitas pegawai maka pelatihan kerjalebih ditingkatkan agar kemampuan dan pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugas menjadi semakin baik dan sebaiknya Bank Syariah Sinarmas Jember lebih memperhatikan penempatan pegawai agar pegawai yang ditempatkan dalam suatu posisi atau jabatan tertentu benar-benar sesuai dengan kemampuan dan pendidikan serta pernyataan *the right man in the right place* menjadi pemicu tercapainya visi dan misi perusahaan.



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Jl. Kalimantan-Kampus Tegalboto, Telp. (0331) 335586-331342,
Fax. (0331)335586 Jember 68121
E-mail : fisip.unej@telkom.net Telp. (0331) 332736

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Jember, April 2016

Kepada Yth

Bapak/Ibu Pegawai Bank Syariah Sinarmas

Di Tempat

Perihal : Pengisian Kuesioner

Saya adalah mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan jenjang strata 1 (S1). Adapun judul skripsi yang saya ambil adalah “Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember”.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti memohon dengan hormat Saudara dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pernyataan-pernyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Semua data yang diberikan hanya akan digunakan semata-mata untuk keperluan skripsi peneliti, kerahasiaan kuesioner ini sangat dijamin kerahasiaannya oleh peneliti.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya

Yulita Rona S.

NIM 120910202072

A. IDENTITAS DIRI

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)

Umur : tahun

Jenis Kelamin : a. Laki-laki
b. Perempuan

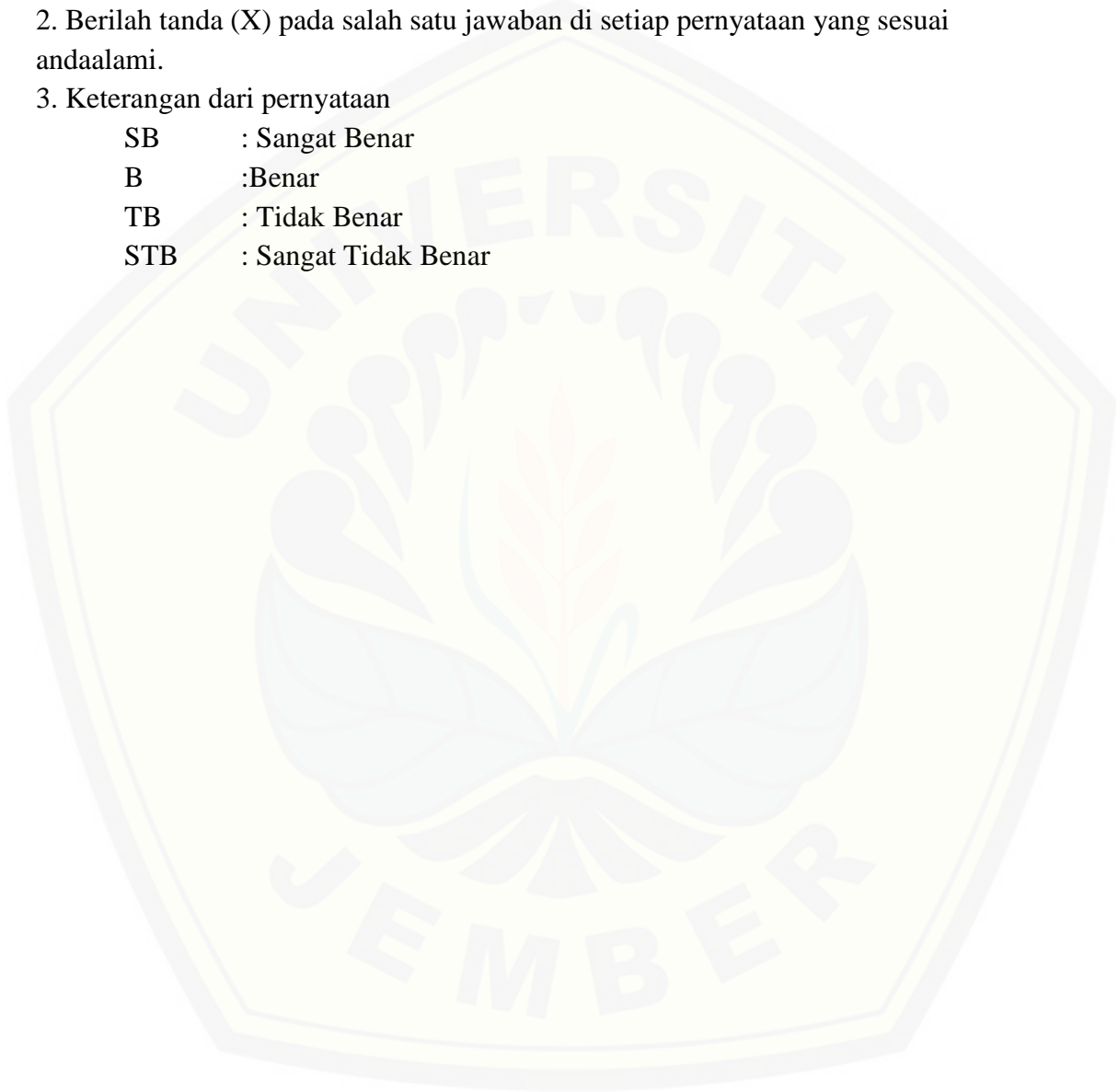
Pendidikan : a. SMA
b. Tamat Diploma 1
c. Tamat Diploma 2
d. Tamat Diploma 3
e. Tamat Strata 1

Jabatan : a. SPV BO h. SPV AO
b. BO i. AO
c. Teller j. RM
d. CS k. RO
e. OB l. RM
f. driver
g. security

LAMPIRAN 2:
Petunjuk Pengisian Kuesioner Penelitian

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon Bapak/Ibu untuk diisi dengan jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (X) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan yang sesuai anda alami.
3. Keterangan dari pernyataan
 - SB : Sangat Benar
 - B : Benar
 - TB : Tidak Benar
 - STB : Sangat Tidak Benar



LAMPIRAN 3:
Kuesioner Penelitian

1. VARIABEL PELATIHANKERJA

| NO | PERNYATAAN | SB | B | TB | STB |
|----|---|----|---|----|-----|
| 1 | Pelatihan yang diselenggarakan memberikan saya pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam bidang tugas | | | | |
| 2 | Pelatihan yang diselenggarakan membuat pegawai mampu meningkatkan percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri | | | | |
| 3 | Pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan penguasaan teknis karyawan terhadap pelaksanaan pekerjaan | | | | |
| 4 | Pelatihan yang diberikan dapat menjadikan pegawai mandiri dalam melaksanakan tugas | | | | |

2. VARIABEL PENEMPATANPEGAWAI

| NO | PERNYATAAN | SB | B | TB | STB |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1 | Sistem penempatan yang dilakukan perusahaan sesuai dengan jenjang pendidikan formal yang telah saya tempuh | | | | |
| 2 | Pengetahuan saya dalam melaksanakan tugas tugas yang diberikan menjadi pertimbangan perusahaan untuk menempatkan saya dalam suatu jabatan | | | | |
| 3 | Penempatan yang dilakukan oleh perusahaan menjadikan saya memiliki keterampilan mental seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain | | | | |
| 4 | Pengalaman kerja yang saya miliki membuat saya membutuhkan waktu yang sedikit untuk melakukan setiap tugas yang diberikan | | | | |

3. VARIABEL PRODUKTIVITASKERJA

| NO | PERNYATAAN | SB | B | TB | STB |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1 | Saya menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi kewajiban saya | | | | |
| 2 | Melalui pelatihan yang diadakan, kemampuan saya dalam meminimalisir kesalahan semakin baik | | | | |
| 3 | Saya menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan | | | | |
| 4 | Saya menggunakan waktu secara efektif untuk mencari calon nasabah | | | | |

LAMPIRAN 4:
Rekapitulasi Kuesioner



Rekapitulasi Kuesioner

| VARIABEL PELATIHAN | | | | | VARIABEL PENEMPATAN PEGAWAI | | | | | VARIABEL PRODUKTIVITAS KERJA | | | | |
|--------------------|----|----|----|-------|-----------------------------|----|----|----|-------|------------------------------|----|----|----|-------|
| P1 | P2 | P3 | P4 | TOTAL | P1 | P2 | P3 | P4 | TOTAL | P1 | P2 | P3 | P4 | TOTAL |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 14 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| P1 | | | | | P1 | | | | | P1 | | | | |
| 2 | 2 | | | 6,67 | 2 | 5 | | | 16,67 | 2 | 0 | | | 0,00 |
| 3 | 21 | | | 70,00 | 3 | 18 | | | 60,00 | 3 | 12 | | | 40,00 |
| 4 | 7 | | | 23,33 | 4 | 7 | | | 23,33 | 4 | 18 | | | 60,00 |
| P2 | | | | | P2 | | | | | P2 | | | | |
| 2 | 0 | | | 0,00 | 2 | 1 | | | 3,33 | 2 | 0 | | | 0,00 |
| 3 | 18 | | | 60,00 | 3 | 19 | | | 63,33 | 3 | 14 | | | 46,67 |
| 4 | 12 | | | 40,00 | 4 | 10 | | | 33,33 | 4 | 16 | | | 53,33 |
| P3 | | | | | P3 | | | | | P3 | | | | |
| 2 | 1 | | | 3,33 | 2 | 0 | | | 0,00 | 2 | 0 | | | 0,00 |
| 3 | 14 | | | 46,67 | 3 | 10 | | | 33,33 | 3 | 4 | | | 13,33 |
| 4 | 15 | | | 50,00 | 4 | 20 | | | 66,67 | 4 | 26 | | | 86,67 |
| P4 | | | | | P4 | | | | | P4 | | | | |
| 2 | 0 | | | 0,00 | 2 | 0 | | | 0,00 | 2 | 0 | | | 0,00 |
| 3 | 22 | | | 73,33 | 3 | 7 | | | 23,33 | 3 | 3 | | | 10,00 |
| 4 | 8 | | | 26,67 | 4 | 23 | | | 76,67 | 4 | 27 | | | 90,00 |

LAMPIRAN 5 :
Hasil Output SPSS
Uji Validitas dan Uji Reliabilitas



Uji Validitas

1. Pelatihan Pegawai

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| P1 | 10.0333 | 1.757 | .532 | .501 | .673 |
| P2 | 9.9333 | 1.651 | .620 | .552 | .616 |
| P3 | 9.9333 | 1.857 | .555 | .456 | .659 |
| P4 | 9.6000 | 2.179 | .408 | .371 | .736 |

2. Penempatan Pegawai

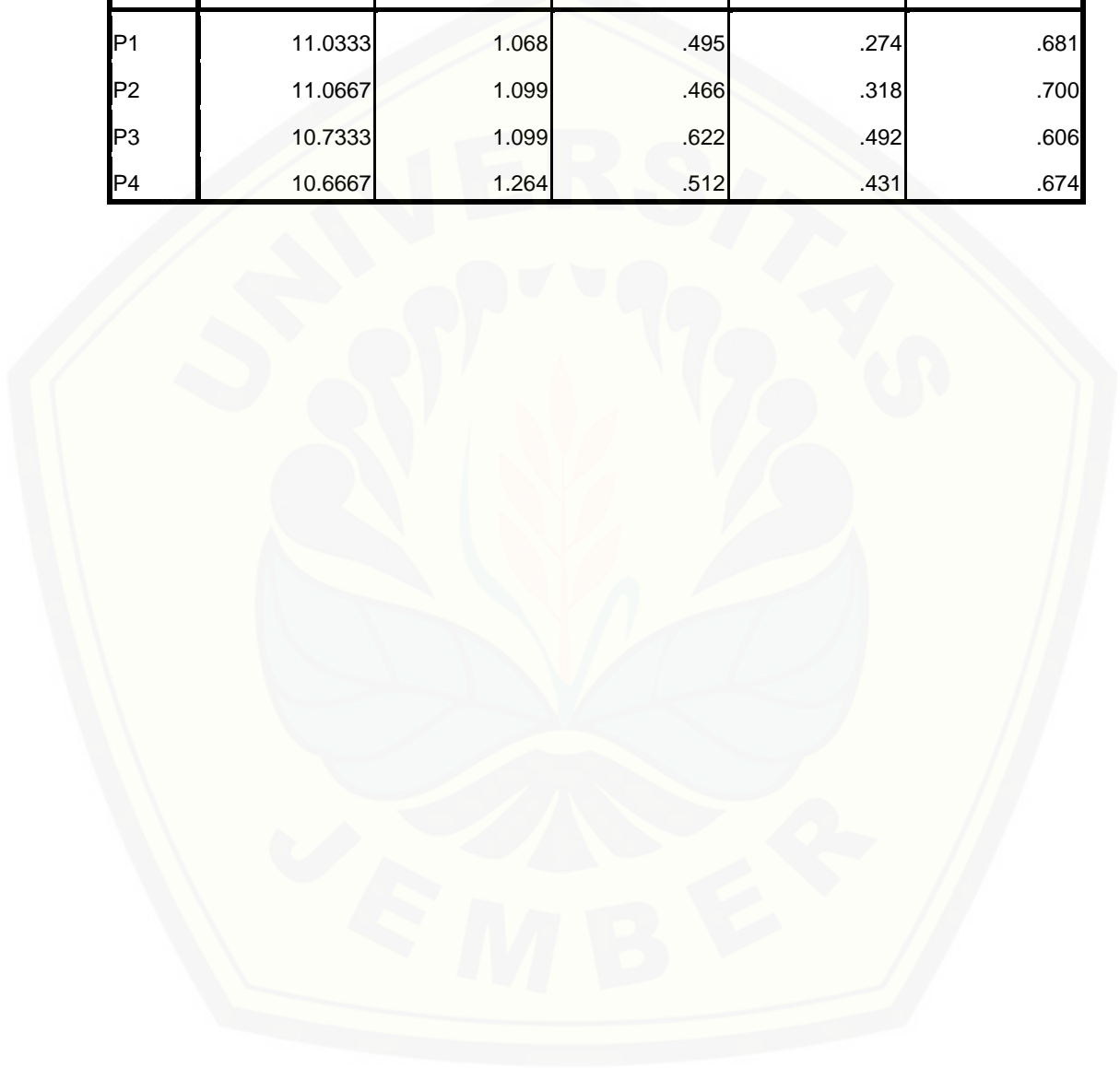
Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| P1 | 10.4000 | 1.145 | .752 | .652 | .617 |
| P2 | 10.2333 | 1.702 | .564 | .495 | .729 |
| P3 | 9.9000 | 1.541 | .628 | .467 | .694 |
| P4 | 9.6667 | 1.885 | .409 | .213 | .796 |

3. Produktivitas kerja Pegawai

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| P1 | 11.0333 | 1.068 | .495 | .274 | .681 |
| P2 | 11.0667 | 1.099 | .466 | .318 | .700 |
| P3 | 10.7333 | 1.099 | .622 | .492 | .606 |
| P4 | 10.6667 | 1.264 | .512 | .431 | .674 |



Uji Reliabilitas

1. Pelatihan Pegawai

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .735 | .733 | 4 |

2. Penempatan Pegawai

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .774 | .769 | 4 |

3. Produktivitas Kerja Pegawai

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .726 | .736 | 4 |

**LAMPIRAN 6 :
Hasil Output SPSS**

Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Asumsi Klasik, dan Uji hipotesis

```
REGRESSION  
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
  /MISSING LISTWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP  
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
  /NOORIGIN  
  /DEPENDENT PRODUKTIVITASKERJA  
  /METHOD=ENTER PELATIHANPEGAWAI PENEMPATANPEGAWAI  
  /PARTIALPLOT ALL  
  /SCATTERPLOT=(PRODUKTIVITASKERJA ,*ZRESID)  
  /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)  
  
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) ALL.
```

Regression

[DataSet2]

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|--------------------|---------|----------------|----|
| PRODUKTIVITASKERJA | 15.0333 | .96431 | 30 |
| PELATIHANPEGAWAI | 13.7667 | 1.16511 | 30 |
| PENEMPATANPEGAWAI | 13.8000 | 1.66919 | 30 |

Correlations

| | | PRODUKTIVITA SKERJA | PELATIHANPE GAWAI | PENEMPATANP EGAWAI |
|---------------------|--------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
| Pearson Correlation | PRODUKTIVITASKERJA | 1.000 | .590 | .647 |
| | PELATIHANPEGAWAI | .590 | 1.000 | .489 |
| | PENEMPATANPEGAWAI | .647 | .489 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | PRODUKTIVITASKERJA | . | .000 | .000 |
| | PELATIHANPEGAWAI | .000 | . | .003 |
| | PENEMPATANPEGAWAI | .000 | .003 | . |
| N | PRODUKTIVITASKERJA | 30 | 30 | 30 |
| | PELATIHANPEGAWAI | 30 | 30 | 30 |
| | PENEMPATANPEGAWAI | 30 | 30 | 30 |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|----------------------|-------------------------------|
| 1 | .719 ^a | .517 | .481 | .69450 |

a. Predictors: (Constant), PENEMPATANPEGAWAI, PELATIHANPEGAWAI

b. Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA

Model Summary^b

| Change Statistics | | | | | Durbin-Watson |
|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
| R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| .517 | 14.455 | 2 | 27 | .000 | 2.221 |

a. Predictors: (Constant), PENEMPATANPEGAWAI, PELATIHANPEGAWAI

Model Summary^b

| Change Statistics | | | | | Durbin-Watson |
|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
| R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| .517 | 14.455 | 2 | 27 | .000 | 2.221 |

b. Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 13.944 | 2 | 6.972 | 14.455 | .000 ^a |
| | Residual | 13.023 | 27 | .482 | | |
| | Total | 26.967 | 29 | | | |

a. Predictors: (Constant), PENEMPATANPEGAWAI, PELATIHANPEGAWAI

b. Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 7.179 | 1.573 | | 4.565 | .000 |
| | PELATIHANPEGAWAI | .298 | .127 | .360 | 2.347 | .027 |
| | PENEMPATANPEGAWAI | .272 | .089 | .471 | 3.070 | .005 |

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA

Coefficients^a

| 95% Confidence Interval for B | | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|-------------------------------|-------------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
| Lower Bound | Upper Bound | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| 3.952 | 10.406 | | | | | |
| .037 | .558 | .590 | .412 | .314 | .761 | 1.315 |
| .090 | .454 | .647 | .509 | .411 | .761 | 1.315 |

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA

Residuals Statistics^a

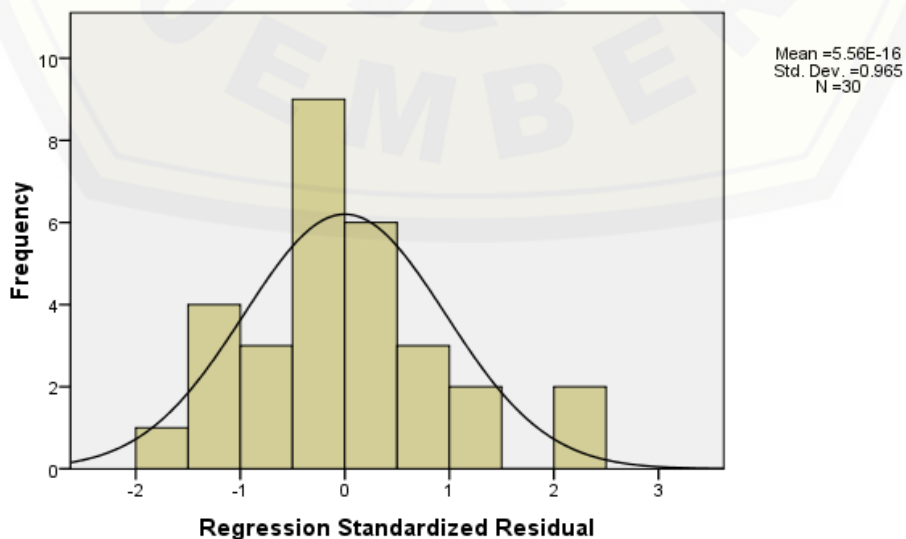
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|----------|---------|---------|----------------|----|
| Predicted Value | 13.7455 | 16.0250 | 15.0333 | .69341 | 30 |
| Residual | -1.15724 | 1.65882 | .00000 | .67012 | 30 |
| Std. Predicted Value | -1.857 | 1.430 | .000 | 1.000 | 30 |
| Std. Residual | -1.666 | 2.389 | .000 | .965 | 30 |

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA

Charts

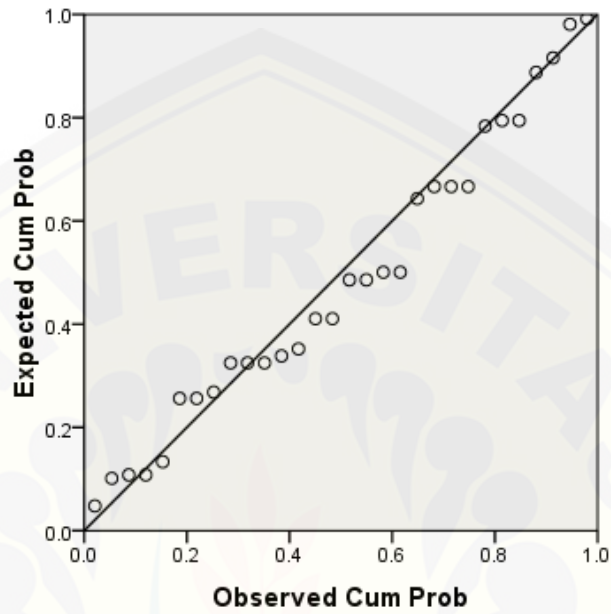
Histogram

Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA



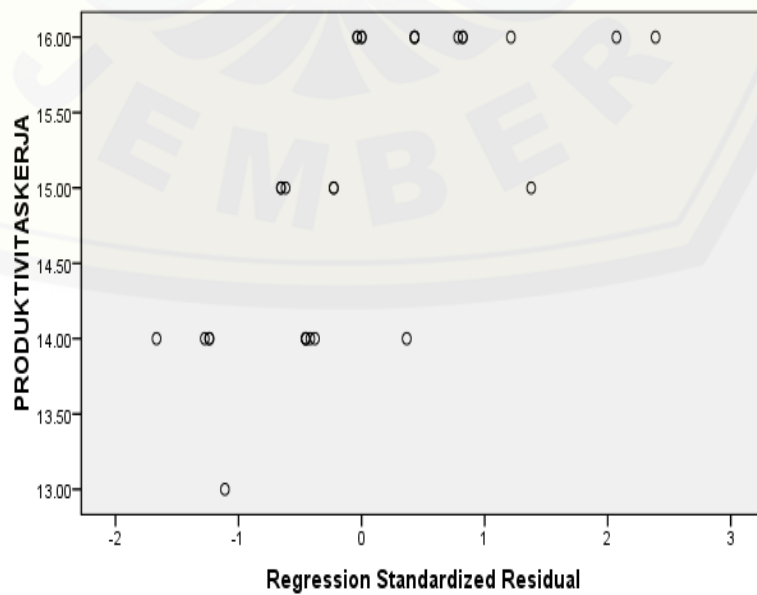
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA



Scatterplot

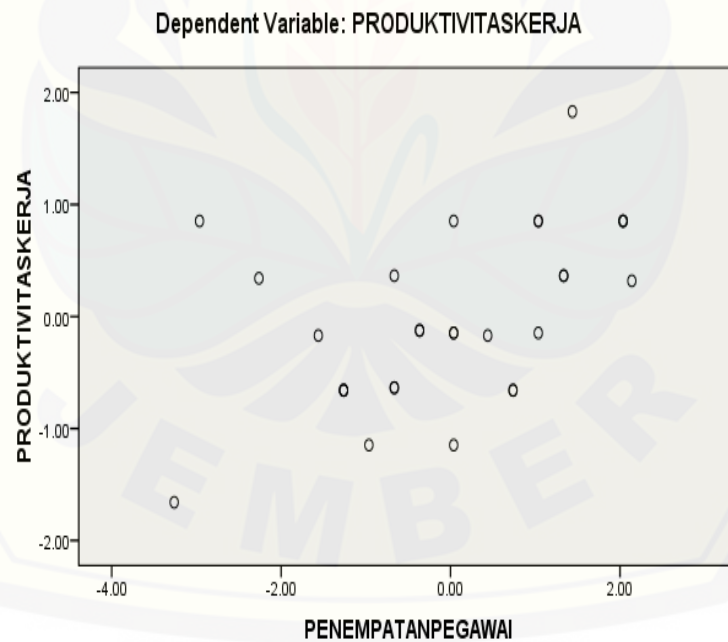
Dependent Variable: PRODUKTIVITASKERJA



Partial Regression Plot



Partial Regression Plot



```
SAVE OUTFILE='D:\Yulita\HASIL KUESIONER BENAR.sav'  
/COMPRESSED.
```

```
NPAR TESTS  
/K-S (NORMAL)=PELATIHANPEGAWAI PENEMPATANPEGAWAI PRODUKTIVITASKERJA  
/MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | PELATIHANPE GAWAI | PENEMPATANP EGAWAI | PRODUKTIVITA SKERJA |
|---------------------------------|----------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| N | | 30 | 30 | 30 |
| Normal Parameters ^a | Mean | 13.7667 | 13.8000 | 15.0333 |
| | Std. Deviation | 1.16511 | 1.66919 | .96431 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .213 | .248 | .275 |
| | Positive | .187 | .119 | .225 |
| | Negative | -.213 | -.248 | -.275 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.165 | 1.357 | 1.508 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .032 | .050 | .021 |
| a. Test distribution is Normal. | | | | |
| | | | | |

LAMPIRAN 7:
Tabel Uji R, Uji – F, dan Uji - t



Tabel r product Moment (Sig = 0,05)

| df | r | df | r | df | R | df | r |
|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| 1 | 0.9969 | 26 | 0.3739 | 51 | 0.2706 | 76 | 0.2227 |
| 2 | 0.9500 | 27 | 0.3673 | 52 | 0.2681 | 77 | 0.2213 |
| 3 | 0.8783 | 28 | 0.3610 | 53 | 0.2656 | 78 | 0.2199 |
| 4 | 0.8114 | 29 | 0.3550 | 54 | 0.2632 | 79 | 0.2165 |
| 5 | 0.7545 | 30 | 0.3494 | 55 | 0.2609 | 80 | 0.2162 |
| 6 | 0.7067 | 31 | 0.3440 | 56 | 0.2586 | 81 | 0.2159 |
| 7 | 0.6664 | 32 | 0.3388 | 57 | 0.2564 | 82 | 0.2146 |
| 8 | 0.6319 | 33 | 0.3388 | 58 | 0.2542 | 83 | 0.2133 |
| 9 | 0.6021 | 34 | 0.3291 | 59 | 0.2521 | 84 | 0.2120 |
| 10 | 0.5760 | 35 | 0.3246 | 60 | 0.2500 | 85 | 0.2108 |
| 11 | 0.5529 | 36 | 0.3202 | 61 | 0.2480 | 86 | 0.2096 |
| 12 | 0.5324 | 37 | 0.3160 | 62 | 0.2461 | 87 | 0.2084 |
| 13 | 0.5140 | 38 | 0.3120 | 63 | 0.2441 | 88 | 0.2072 |
| 14 | 0.4973 | 39 | 0.3081 | 64 | 0.2423 | 89 | 0.2061 |
| 15 | 0.4821 | 40 | 0.3044 | 65 | 0.2404 | 90 | 0.2050 |
| 16 | 0.4683 | 41 | 0.3008 | 66 | 0.2387 | 91 | 0.2039 |
| 17 | 0.4555 | 42 | 0.2973 | 67 | 0.2369 | 92 | 0.2028 |
| 18 | 0.4438 | 43 | 0.2940 | 68 | 0.2352 | 93 | 0.2017 |
| 19 | 0.4329 | 44 | 0.2907 | 69 | 0.2335 | 94 | 0.2006 |
| 20 | 0.4227 | 45 | 0.2876 | 70 | 0.2319 | 95 | 0.1996 |
| 21 | 0.4132 | 46 | 0.2845 | 71 | 0.2303 | 96 | 0.1986 |
| 22 | 0.4044 | 47 | 0.2816 | 72 | 0.2287 | 97 | 0.1975 |
| 23 | 0.3961 | 48 | 0.2787 | 73 | 0.2272 | 98 | 0.1966 |
| 24 | 0.3882 | 49 | 0.2759 | 74 | 0.2257 | 99 | 0.1956 |
| 25 | 0.3809 | 50 | 0.2732 | 75 | 0.2242 | 100 | 0.1946 |

Tabel Distribusi F
DF 1

| DF 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 161.4476 | 199.5000 | 215.7073 | 224.5833 | 230.1619 | 233.986 | 236.7684 | 238.8827 | 240.5433 | 241.8818 |
| 2 | 18.5128 | 19.0000 | 19.1643 | 19.2468 | 19.2964 | 19.3295 | 19.3532 | 19.371 | 19.3848 | 19.3959 |
| 3 | 10.1280 | 9.5521 | 9.2766 | 9.1172 | 9.0135 | 8.9406 | 8.8867 | 8.8452 | 8.8123 | 8.7855 |
| 4 | 7.7086 | 6.9443 | 6.5914 | 6.3882 | 6.2561 | 6.1631 | 6.0942 | 6.041 | 5.9988 | 5.9644 |
| 5 | 6.6079 | 5.7861 | 5.4095 | 5.1922 | 5.0503 | 4.9503 | 4.8759 | 4.8183 | 4.7725 | 4.7351 |
| 6 | 5.9874 | 5.1433 | 4.7571 | 4.5337 | 4.3874 | 4.2839 | 4.2067 | 4.1468 | 4.099 | 4.06 |
| 7 | 5.5914 | 4.7374 | 4.3468 | 4.1203 | 3.9715 | 3.866 | 3.787 | 3.7257 | 3.6767 | 3.6365 |
| 8 | 5.3177 | 4.4590 | 4.0662 | 3.8379 | 3.6875 | 3.5806 | 3.5005 | 3.4381 | 3.3881 | 3.3472 |
| 9 | 5.1174 | 4.2565 | 3.8625 | 3.6331 | 3.4817 | 3.3738 | 3.2927 | 3.2296 | 3.1789 | 3.1373 |
| 10 | 4.9646 | 4.1028 | 3.7083 | 3.4780 | 3.3258 | 3.2172 | 3.1355 | 3.0717 | 3.0204 | 2.9782 |
| 11 | 4.8443 | 3.9823 | 3.5874 | 3.3567 | 3.2039 | 3.0946 | 3.0123 | 2.948 | 2.8962 | 2.8536 |
| 12 | 4.7472 | 3.8853 | 3.4903 | 3.2592 | 3.1059 | 2.9961 | 2.9134 | 2.8486 | 2.7964 | 2.7534 |
| 13 | 4.6672 | 3.8056 | 3.4105 | 3.1791 | 3.0254 | 2.9153 | 2.8321 | 2.7669 | 2.7144 | 2.671 |
| 14 | 4.6001 | 3.7389 | 3.3439 | 3.1122 | 2.9582 | 2.8477 | 2.7642 | 2.6987 | 2.6458 | 2.6022 |
| 15 | 4.5431 | 3.6823 | 3.2874 | 3.0556 | 2.9013 | 2.7905 | 2.7066 | 2.6408 | 2.5876 | 2.5437 |
| 16 | 4.4940 | 3.6337 | 3.2389 | 3.0069 | 2.8524 | 2.7413 | 2.6572 | 2.5911 | 2.5377 | 2.4935 |
| 17 | 4.4513 | 3.5915 | 3.1968 | 2.9647 | 2.8100 | 2.6987 | 2.6143 | 2.548 | 2.4943 | 2.4499 |
| 18 | 4.4139 | 3.5546 | 3.1599 | 2.9277 | 2.7729 | 2.6613 | 2.5767 | 2.5102 | 2.4563 | 2.4117 |
| 19 | 4.3807 | 3.5219 | 3.1274 | 2.8951 | 2.7401 | 2.6283 | 2.5435 | 2.4768 | 2.4227 | 2.3779 |
| 20 | 4.3512 | 3.4928 | 3.0984 | 2.8661 | 2.7109 | 2.599 | 2.514 | 2.4471 | 2.3928 | 2.3479 |
| 21 | 4.3248 | 3.4668 | 3.0725 | 2.8401 | 2.6848 | 2.5727 | 2.4876 | 2.4205 | 2.366 | 2.321 |
| 22 | 4.3009 | 3.4434 | 3.0491 | 2.8167 | 2.6613 | 2.5491 | 2.4638 | 2.3965 | 2.3419 | 2.2967 |
| 23 | 4.2793 | 3.4221 | 3.0280 | 2.7955 | 2.6400 | 2.5277 | 2.4422 | 2.3748 | 2.3201 | 2.2747 |
| 24 | 4.2597 | 3.4028 | 3.0088 | 2.7763 | 2.6207 | 2.5082 | 2.4226 | 2.3551 | 2.3002 | 2.2547 |
| 25 | 4.2417 | 3.3852 | 2.9912 | 2.7587 | 2.6030 | 2.4904 | 2.4047 | 2.3371 | 2.2821 | 2.2365 |
| 26 | 4.2252 | 3.3690 | 2.9752 | 2.7426 | 2.5868 | 2.4741 | 2.3883 | 2.3205 | 2.2655 | 2.2197 |
| 27 | 4.2100 | 3.3541 | 2.9604 | 2.7278 | 2.5719 | 2.4591 | 2.3732 | 2.3053 | 2.2501 | 2.2043 |
| 28 | 4.1960 | 3.3404 | 2.9467 | 2.7141 | 2.5581 | 2.4453 | 2.3593 | 2.2913 | 2.236 | 2.19 |
| 29 | 4.1830 | 3.3277 | 2.9340 | 2.7014 | 2.5454 | 2.4324 | 2.3463 | 2.2783 | 2.2229 | 2.1768 |
| 30 | 4.1709 | 3.3158 | 2.9223 | 2.6896 | 2.5336 | 2.4205 | 2.3343 | 2.2662 | 2.2107 | 2.1646 |
| 31 | 4.1596 | 3.3048 | 2.9113 | 2.6787 | 2.5225 | 2.4094 | 2.3232 | 2.2549 | 2.1994 | 2.1532 |
| 32 | 4.1491 | 3.2945 | 2.9011 | 2.6684 | 2.5123 | 2.3991 | 2.3127 | 2.2444 | 2.1888 | 2.1425 |
| 33 | 4.1393 | 3.2849 | 2.8916 | 2.6589 | 2.5026 | 2.3894 | 2.303 | 2.2346 | 2.1789 | 2.1325 |

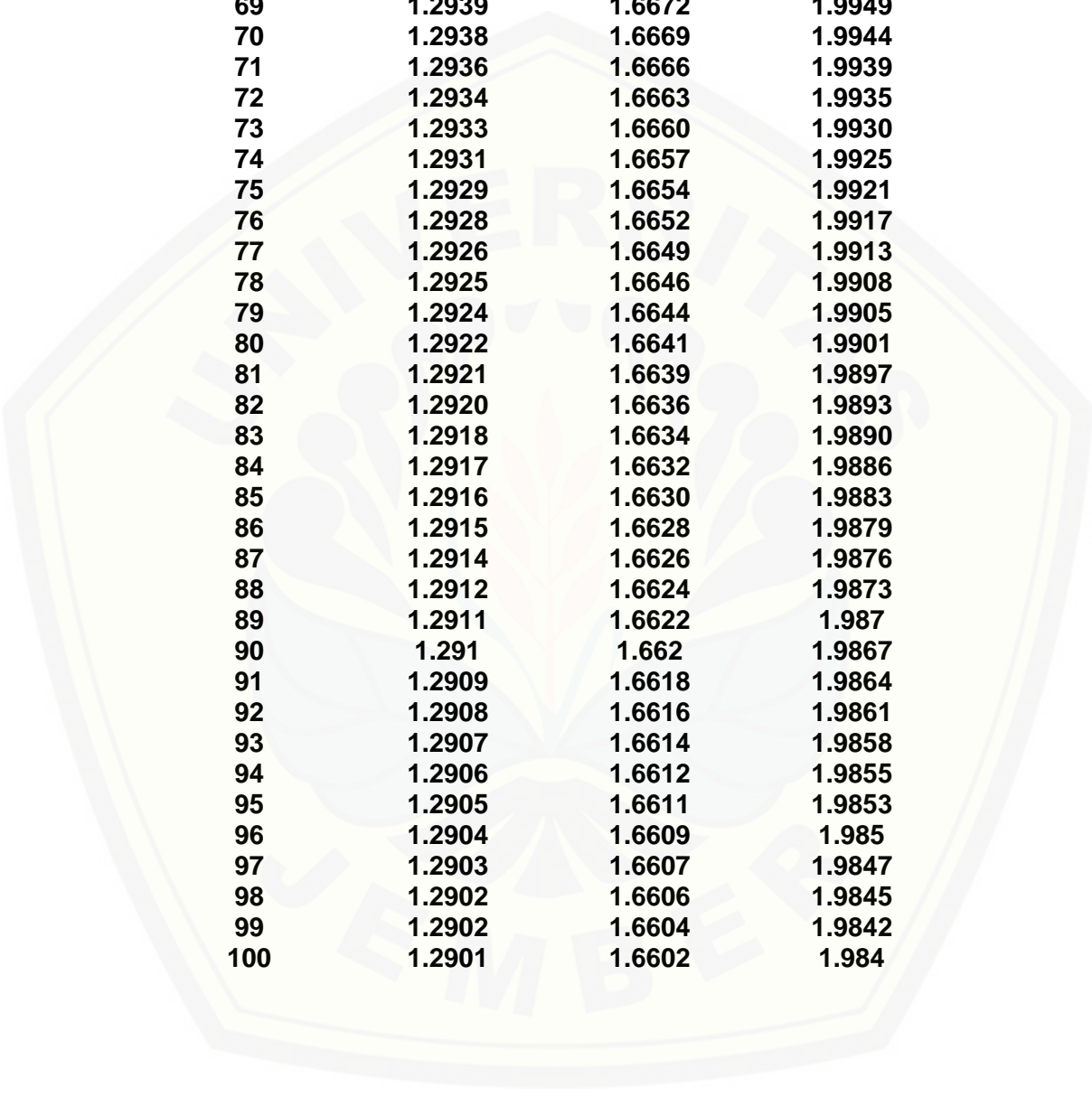
| | | | | | | | | | | |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 34 | 4.1300 | 3.2759 | 2.8826 | 2.6499 | 2.4936 | 2.3803 | 2.2938 | 2.2253 | 2.1696 | 2.1231 |
| 35 | 4.1213 | 3.2674 | 2.8742 | 2.6415 | 2.4851 | 2.3718 | 2.2852 | 2.2167 | 2.1608 | 2.1143 |
| 36 | 4.1132 | 3.2594 | 2.8663 | 2.6335 | 2.4772 | 2.3638 | 2.2771 | 2.2085 | 2.1526 | 2.1061 |
| 37 | 4.1055 | 3.2519 | 2.8588 | 2.6261 | 2.4696 | 2.3562 | 2.2695 | 2.2008 | 2.1449 | 2.0982 |
| 38 | 4.0982 | 3.2448 | 2.8517 | 2.6190 | 2.4625 | 2.349 | 2.2623 | 2.1936 | 2.1375 | 2.0909 |
| 39 | 4.0913 | 3.2381 | 2.8451 | 2.6123 | 2.4558 | 2.3423 | 2.2555 | 2.1867 | 2.1306 | 2.0839 |
| 40 | 4.0847 | 3.2317 | 2.8387 | 2.6060 | 2.4495 | 2.3359 | 2.249 | 2.1802 | 2.124 | 2.0772 |
| 41 | 4.0785 | 3.2257 | 2.8327 | 2.6000 | 2.4434 | 2.3298 | 2.2429 | 2.174 | 2.1178 | 2.071 |
| 42 | 4.0727 | 3.2199 | 2.8270 | 2.5943 | 2.4377 | 2.324 | 2.2371 | 2.1681 | 2.1119 | 2.065 |
| 43 | 4.0670 | 3.2145 | 2.8216 | 2.5888 | 2.4322 | 2.3185 | 2.2315 | 2.1625 | 2.1062 | 2.0593 |
| 44 | 4.0617 | 3.2093 | 2.8165 | 2.5837 | 2.4270 | 2.3133 | 2.2263 | 2.1572 | 2.1009 | 2.0539 |
| 45 | 4.0566 | 3.2043 | 2.8115 | 2.5787 | 2.4221 | 2.3083 | 2.2212 | 2.1521 | 2.0958 | 2.0487 |
| 46 | 4.0517 | 3.1996 | 2.8068 | 2.5740 | 2.4174 | 2.3035 | 2.2164 | 2.1473 | 2.0909 | 2.0438 |
| 47 | 4.0471 | 3.1951 | 2.8024 | 2.5695 | 2.4128 | 2.299 | 2.2118 | 2.1427 | 2.0862 | 2.0391 |
| 48 | 4.0427 | 3.1907 | 2.7981 | 2.5652 | 2.4085 | 2.2946 | 2.2074 | 2.1382 | 2.0817 | 2.0346 |
| 49 | 4.0384 | 3.1866 | 2.7939 | 2.5611 | 2.4044 | 2.2904 | 2.2032 | 2.134 | 2.0775 | 2.0303 |
| 50 | 4.0343 | 3.1826 | 2.7900 | 2.5572 | 2.4004 | 2.2864 | 2.1992 | 2.1299 | 2.0734 | 2.0261 |
| 51 | 4.0304 | 3.1788 | 2.7862 | 2.5534 | 2.3966 | 2.2826 | 2.1953 | 2.126 | 2.0694 | 2.0222 |
| 52 | 4.0266 | 3.1751 | 2.7826 | 2.5498 | 2.3930 | 2.2789 | 2.1916 | 2.1223 | 2.0656 | 2.0184 |
| 53 | 4.0230 | 3.1716 | 2.7791 | 2.5463 | 2.3894 | 2.2754 | 2.1881 | 2.1187 | 2.062 | 2.0147 |
| 54 | 4.0195 | 3.1682 | 2.7758 | 2.5429 | 2.3861 | 2.272 | 2.1846 | 2.1152 | 2.0585 | 2.0112 |
| 55 | 4.0162 | 3.1650 | 2.7725 | 2.5397 | 2.3828 | 2.2687 | 2.1813 | 2.1119 | 2.0552 | 2.0078 |
| 56 | 4.0130 | 3.1619 | 2.7694 | 2.5366 | 2.3797 | 2.2656 | 2.1782 | 2.1087 | 2.0519 | 2.0045 |
| 57 | 4.0099 | 3.1588 | 2.7664 | 2.5336 | 2.3767 | 2.2625 | 2.1751 | 2.1056 | 2.0488 | 2.0014 |
| 58 | 4.0069 | 3.1559 | 2.7636 | 2.5307 | 2.3738 | 2.2596 | 2.1721 | 2.1026 | 2.0458 | 1.9983 |
| 59 | 4.0040 | 3.1531 | 2.7608 | 2.5279 | 2.3710 | 2.2568 | 2.1693 | 2.0997 | 2.0429 | 1.9954 |
| 60 | 4.0012 | 3.1504 | 2.7581 | 2.5252 | 2.3683 | 2.2541 | 2.1665 | 2.097 | 2.0401 | 1.9926 |
| 61 | 3.9985 | 3.1478 | 2.7555 | 2.5226 | 2.3657 | 2.2514 | 2.1639 | 2.0943 | 2.0374 | 1.9899 |
| 62 | 3.9959 | 3.1453 | 2.7530 | 2.5201 | 2.3631 | 2.2489 | 2.1613 | 2.0917 | 2.0348 | 1.9872 |
| 63 | 3.9934 | 3.1428 | 2.7505 | 2.5177 | 2.3607 | 2.2464 | 2.1588 | 2.0892 | 2.0322 | 1.9847 |
| 64 | 3.9909 | 3.1404 | 2.7482 | 2.5153 | 2.3583 | 2.244 | 2.1564 | 2.0868 | 2.0298 | 1.9822 |
| 65 | 3.9886 | 3.1381 | 2.7459 | 2.5130 | 2.3560 | 2.2417 | 2.1541 | 2.0844 | 2.0274 | 1.9798 |
| 66 | 3.9863 | 3.1359 | 2.7437 | 2.5108 | 2.3538 | 2.2395 | 2.1518 | 2.0821 | 2.0251 | 1.9775 |
| 67 | 3.9840 | 3.1338 | 2.7416 | 2.5087 | 2.3517 | 2.2373 | 2.1497 | 2.0799 | 2.0229 | 1.9752 |
| 68 | 3.9819 | 3.1317 | 2.7395 | 2.5066 | 2.3496 | 2.2352 | 2.1475 | 2.0778 | 2.0207 | 1.973 |
| 69 | 3.9798 | 3.1296 | 2.7375 | 2.5046 | 2.3475 | 2.2332 | 2.1455 | 2.0757 | 2.0186 | 1.9709 |

Digital Repository Universitas Jember

| | | | | | | | | | | |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 70 | 3.9778 | 3.1277 | 2.7355 | 2.5027 | 2.3456 | 2.2312 | 2.1435 | 2.0737 | 2.0166 | 1.9689 |
| 71 | 3.9758 | 3.1258 | 2.7336 | 2.5008 | 2.3437 | 2.2293 | 2.1415 | 2.0717 | 2.0146 | 1.9669 |
| 72 | 3.9739 | 3.1239 | 2.7318 | 2.4989 | 2.3418 | 2.2274 | 2.1397 | 2.0698 | 2.0127 | 1.9649 |
| 73 | 3.9720 | 3.1221 | 2.7300 | 2.4971 | 2.3400 | 2.2256 | 2.1378 | 2.068 | 2.0108 | 1.9631 |
| 74 | 3.9702 | 3.1203 | 2.7283 | 2.4954 | 2.3383 | 2.2238 | 2.136 | 2.0662 | 2.009 | 1.9612 |
| 75 | 3.9685 | 3.1186 | 2.7266 | 2.4937 | 2.3366 | 2.2221 | 2.1343 | 2.0644 | 2.0073 | 1.9594 |
| 76 | 3.9668 | 3.1170 | 2.7249 | 2.4920 | 2.3349 | 2.2204 | 2.1326 | 2.0627 | 2.0055 | 1.9577 |
| 77 | 3.9651 | 3.1154 | 2.7233 | 2.4904 | 2.3333 | 2.2188 | 2.131 | 2.0611 | 2.0039 | 1.956 |
| 78 | 3.9635 | 3.1138 | 2.7218 | 2.4889 | 2.3317 | 2.2172 | 2.1294 | 2.0595 | 2.0022 | 1.9544 |
| 79 | 3.9619 | 3.1123 | 2.7203 | 2.4874 | 2.3302 | 2.2157 | 2.1278 | 2.0579 | 2.0007 | 1.9528 |
| 80 | 3.9604 | 3.1108 | 2.7188 | 2.4859 | 2.3287 | 2.2142 | 2.1263 | 2.0564 | 1.9991 | 1.9512 |
| 81 | 3.9589 | 3.1093 | 2.7173 | 2.4844 | 2.3273 | 2.2127 | 2.1248 | 2.0549 | 1.9976 | 1.9497 |
| 82 | 3.9574 | 3.1079 | 2.7159 | 2.4830 | 2.3259 | 2.2113 | 2.1234 | 2.0534 | 1.9961 | 1.9482 |
| 83 | 3.9560 | 3.1065 | 2.7146 | 2.4817 | 2.3245 | 2.2099 | 2.122 | 2.052 | 1.9947 | 1.9468 |
| 84 | 3.9546 | 3.1052 | 2.7132 | 2.4803 | 2.3231 | 2.2086 | 2.1206 | 2.0506 | 1.9933 | 1.9454 |
| 85 | 3.9532 | 3.1038 | 2.7119 | 2.4790 | 2.3218 | 2.2072 | 2.1193 | 2.0493 | 1.9919 | 1.944 |
| 86 | 3.9519 | 3.1026 | 2.7106 | 2.4777 | 2.3205 | 2.2059 | 2.118 | 2.048 | 1.9906 | 1.9426 |
| 87 | 3.9506 | 3.1013 | 2.7094 | 2.4765 | 2.3193 | 2.2047 | 2.1167 | 2.0467 | 1.9893 | 1.9413 |
| 88 | 3.9493 | 3.1001 | 2.7082 | 2.4753 | 2.3181 | 2.2034 | 2.1155 | 2.0454 | 1.988 | 1.94 |
| 89 | 3.9481 | 3.0989 | 2.7070 | 2.4741 | 2.3169 | 2.2022 | 2.1143 | 2.0442 | 1.9868 | 1.9388 |
| 90 | 3.9469 | 3.0977 | 2.7058 | 2.4729 | 2.3157 | 2.2011 | 2.1131 | 2.043 | 1.9856 | 1.9376 |
| 91 | 3.9457 | 3.0966 | 2.7047 | 2.4718 | 2.3145 | 2.1999 | 2.1119 | 2.0418 | 1.9844 | 1.9364 |
| 92 | 3.9445 | 3.0954 | 2.7036 | 2.4707 | 2.3134 | 2.1988 | 2.1108 | 2.0407 | 1.9833 | 1.9352 |
| 93 | 3.9434 | 3.0943 | 2.7025 | 2.4696 | 2.3123 | 2.1977 | 2.1097 | 2.0395 | 1.9821 | 1.9341 |
| 94 | 3.9423 | 3.0933 | 2.7014 | 2.4685 | 2.3113 | 2.1966 | 2.1086 | 2.0384 | 1.981 | 1.9329 |
| 95 | 3.9412 | 3.0922 | 2.7004 | 2.4675 | 2.3102 | 2.1955 | 2.1075 | 2.0374 | 1.9799 | 1.9318 |
| 96 | 3.9402 | 3.0912 | 2.6994 | 2.4665 | 2.3092 | 2.1945 | 2.1065 | 2.0363 | 1.9789 | 1.9308 |
| 97 | 3.9391 | 3.0902 | 2.6984 | 2.4655 | 2.3082 | 2.1935 | 2.1054 | 2.0353 | 1.9778 | 1.9297 |
| 98 | 3.9381 | 3.0892 | 2.6974 | 2.4645 | 2.3072 | 2.1925 | 2.1044 | 2.0343 | 1.9768 | 1.9287 |
| 99 | 3.9371 | 3.0882 | 2.6965 | 2.4636 | 2.3063 | 2.1915 | 2.1035 | 2.0333 | 1.9758 | 1.9277 |
| 100 | 3.9361 | 3.0873 | 2.6955 | 2.4626 | 2.3053 | 2.1906 | 2.1025 | 2.0323 | 1.9748 | 1.9267 |

Tabel Distribusi t

| Df | 0,1 | 0,05 | 0,025 |
|----|--------|--------|---------|
| 1 | 3.0777 | 6.3138 | 12.7062 |
| 2 | 1.8856 | 2.9200 | 4.3027 |
| 3 | 1.6377 | 2.3534 | 3.1824 |
| 4 | 1.5332 | 2.1318 | 2.7764 |
| 5 | 1.4759 | 2.0150 | 2.5706 |
| 6 | 1.4398 | 1.9432 | 2.4469 |
| 7 | 1.4149 | 1.8946 | 2.3646 |
| 8 | 1.3968 | 1.8595 | 2.3060 |
| 9 | 1.3830 | 1.8331 | 2.2622 |
| 10 | 1.3722 | 1.8125 | 2.2281 |
| 11 | 1.3634 | 1.7959 | 2.2010 |
| 12 | 1.3562 | 1.7823 | 2.1788 |
| 13 | 1.3502 | 1.7709 | 2.1604 |
| 14 | 1.3450 | 1.7613 | 2.1448 |
| 15 | 1.3406 | 1.7531 | 2.1314 |
| 16 | 1.3368 | 1.7459 | 2.1199 |
| 17 | 1.3334 | 1.7396 | 2.1098 |
| 18 | 1.3304 | 1.7341 | 2.1009 |
| 19 | 1.3277 | 1.7291 | 2.0930 |
| 20 | 1.3253 | 1.7247 | 2.0860 |
| 21 | 1.3232 | 1.7207 | 2.0796 |
| 22 | 1.3212 | 1.7171 | 2.0739 |
| 23 | 1.3195 | 1.7139 | 2.0687 |
| 24 | 1.3178 | 1.7109 | 2.0639 |
| 25 | 1.3163 | 1.7081 | 2.0595 |
| 26 | 1.3150 | 1.7056 | 2.0555 |
| 27 | 1.3137 | 1.7033 | 2.0518 |
| 28 | 1.3125 | 1.7011 | 2.0484 |
| 29 | 1.3114 | 1.6991 | 2.0452 |
| 30 | 1.3104 | 1.6973 | 2.0423 |
| 31 | 1.3095 | 1.6955 | 2.0395 |
| 32 | 1.3086 | 1.6939 | 2.0369 |
| 33 | 1.3077 | 1.6924 | 2.0345 |
| 34 | 1.3070 | 1.6909 | 2.0322 |
| 35 | 1.3062 | 1.6896 | 2.0301 |
| 36 | 1.3055 | 1.6883 | 2.0281 |
| 37 | 1.3049 | 1.6871 | 2.0262 |
| 38 | 1.3042 | 1.6860 | 2.0244 |
| 39 | 1.3036 | 1.6849 | 2.0227 |
| 40 | 1.3031 | 1.6839 | 2.0211 |
| 41 | 1.3025 | 1.6829 | 2.0195 |
| 42 | 1.3020 | 1.6820 | 2.0181 |
| 43 | 1.3016 | 1.6811 | 2.0167 |
| 44 | 1.3011 | 1.6802 | 2.0154 |
| 45 | 1.3006 | 1.6794 | 2.0141 |
| 46 | 1.3002 | 1.6787 | 2.0129 |
| 47 | 1.2998 | 1.6779 | 2.0117 |
| 48 | 1.2994 | 1.6772 | 2.0106 |
| 49 | 1.2991 | 1.6766 | 2.0096 |
| 50 | 1.2987 | 1.6759 | 2.0086 |
| 51 | 1.2984 | 1.6753 | 2.0076 |
| 52 | 1.2980 | 1.6747 | 2.0066 |
| 53 | 1.2977 | 1.6741 | 2.0057 |
| 54 | 1.2974 | 1.6736 | 2.0049 |
| 55 | 1.2971 | 1.6730 | 2.0040 |
| 56 | 1.2969 | 1.6725 | 2.0032 |
| 57 | 1.2966 | 1.6720 | 2.0025 |



| | | | |
|-----|--------|--------|--------|
| 58 | 1.2963 | 1.6716 | 2.0017 |
| 59 | 1.2961 | 1.6711 | 2.0010 |
| 60 | 1.2958 | 1.6706 | 2.0003 |
| 61 | 1.2956 | 1.6702 | 1.9996 |
| 62 | 1.2954 | 1.6698 | 1.9990 |
| 63 | 1.2951 | 1.6694 | 1.9983 |
| 64 | 1.2949 | 1.6690 | 1.9977 |
| 65 | 1.2947 | 1.6686 | 1.9971 |
| 66 | 1.2945 | 1.6683 | 1.9966 |
| 67 | 1.2943 | 1.6679 | 1.9960 |
| 68 | 1.2941 | 1.6676 | 1.9955 |
| 69 | 1.2939 | 1.6672 | 1.9949 |
| 70 | 1.2938 | 1.6669 | 1.9944 |
| 71 | 1.2936 | 1.6666 | 1.9939 |
| 72 | 1.2934 | 1.6663 | 1.9935 |
| 73 | 1.2933 | 1.6660 | 1.9930 |
| 74 | 1.2931 | 1.6657 | 1.9925 |
| 75 | 1.2929 | 1.6654 | 1.9921 |
| 76 | 1.2928 | 1.6652 | 1.9917 |
| 77 | 1.2926 | 1.6649 | 1.9913 |
| 78 | 1.2925 | 1.6646 | 1.9908 |
| 79 | 1.2924 | 1.6644 | 1.9905 |
| 80 | 1.2922 | 1.6641 | 1.9901 |
| 81 | 1.2921 | 1.6639 | 1.9897 |
| 82 | 1.2920 | 1.6636 | 1.9893 |
| 83 | 1.2918 | 1.6634 | 1.9890 |
| 84 | 1.2917 | 1.6632 | 1.9886 |
| 85 | 1.2916 | 1.6630 | 1.9883 |
| 86 | 1.2915 | 1.6628 | 1.9879 |
| 87 | 1.2914 | 1.6626 | 1.9876 |
| 88 | 1.2912 | 1.6624 | 1.9873 |
| 89 | 1.2911 | 1.6622 | 1.987 |
| 90 | 1.291 | 1.662 | 1.9867 |
| 91 | 1.2909 | 1.6618 | 1.9864 |
| 92 | 1.2908 | 1.6616 | 1.9861 |
| 93 | 1.2907 | 1.6614 | 1.9858 |
| 94 | 1.2906 | 1.6612 | 1.9855 |
| 95 | 1.2905 | 1.6611 | 1.9853 |
| 96 | 1.2904 | 1.6609 | 1.985 |
| 97 | 1.2903 | 1.6607 | 1.9847 |
| 98 | 1.2902 | 1.6606 | 1.9845 |
| 99 | 1.2902 | 1.6604 | 1.9842 |
| 100 | 1.2901 | 1.6602 | 1.984 |

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto Suharsami. 2002. *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodelogi Pendekatan Kuantitatif Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media
- Cahyono, B.T. 2007. *Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan terhadap Produktivitas Kerja*. Jakarta: IPWI
- Djarwanto PS. 2010. *Metode Penelitian, Cetakan Pertama Edisi Pertama*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Flippo.Edwin B. 2005 *Personel Manajemen (Manajemen Personalia)*. EdisiKeenam, Jakarta: Raja Grafindo
- Gaol, Jimmy.2014.*A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. EdisiKeempat. PenerbitUniversitasDiponegoro.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Hasibuan,S.P Malayu. 2005. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta:Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu, SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keenam. Jakarta: Bumi Aksara
- Koentjaningrat. 2009. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Mangkunegara A.P. 2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Martoyo (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta
- Meldona dan Siswanto, 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang : UIN Maliki Press
- Nasution,S. 2004. *Metode Research*. Jakarta: CV.Haji Masagung
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Statetik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah*. Gajah Mada University Press.Yogyakarta

- Nitisemito, A.S. 2003. *Manajemen Personalia*. Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Priyatno, Duwi. 2008. *Paham Analisa Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta; MediaKom
- Sastohadiwiryono, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta
- Sarjono, H., Julianita. W. 2011. *SPSS Vs LISREL. Sebuah Pengantar, Aplikasi Untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua: STIEYKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Salemba
- Sinungan, Muchdar Syam. 2008. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Edisi Kedua: Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Sulistiyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno, Edi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno, Edi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama: Cetakan ke-3. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umar, Husein. 2003 *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember

JURNAL

Prajitiasari, Desia Ema. 2012. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Pada Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tulungagung. Jurnal. Fakultas Ekonomi. Universitas Jember

Triasmoko, Denny. 2014. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Pada Karyawan PT. POS Indonesia (PERSERO) Cabang Kota Kediri).Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya

Weol, Harly David. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Sam Ratulangi Manado

Isma, El Yatima. 2012. Hubungan Penempatan Dan Pelatihan Dengan Prestasi Kerja Pegawai PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Malang. Universitas Widyagama Malang.

Yates, J.K. 1994. Construction Competition and Competitive Strategies, *Jornal of Management In Engineering*, vol.10 no 1

SKRIPSI

Khotimah, Khusnul, 2014. “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tanaman PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosati Jember”. Tidak Diterbitkan, Skripsi. Jember : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember