

Volume 25, Nomor 1, April 2020

P-ISSN: 1412 - 4009
E-ISSN: 2528 - 6722

JURNAL PENELITIAN Humaniora

- Analisis Keterbacaan Artikel-Artikel Allkpop sebagai Bahan Ajar Otentik untuk Pembelajaran *EFL*
- Kearifan Lokal Jawa dalam Serat Mangunharja
- Interpretasi Simbol Cinta Sejati sebagai Syarat Mencapai Keutuhan Rumah Tangga dalam Serat Damarwulan
- Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengayaan, dan Rotasi Pekerjaan pada Kinerja Karyawan
- Modal Budaya dalam Pemetaan Kualitas Pendidikan

Jurnal Penelitian Humaniora	Volume 25	Nomor 1	Halaman 1 - 50	Yogyakarta April 2020	P-ISSN: 1412 - 4009 E-ISSN: 2528 - 6722
-----------------------------	-----------	---------	----------------	-----------------------	--

JURNAL PENELITIAN

Humaniora

DAFTAR ISI

	Halaman
Analisis Keterbacaan Artikel-Artikel Allkpop sebagai Bahan Ajar Otentik untuk Pembelajaran <i>EFL</i> <i>Chandraswari Swastya Respati and Siti Mahripah</i>	1 - 7
Kearifan Lokal Jawa dalam Serat Mangunharja <i>Andriyana Fatmawati dan Endang Nurhayati</i>	8 - 20
Interpretasi Simbol Cinta Sejati sebagai Syarat Mencapai Keutuhan Rumah Tangga dalam Serat Damarwulan <i>Respati Retno Utami</i>	21 - 35
Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengayaan, dan Rotasi Pekerjaan pada Kinerja Karyawan <i>Bambang Nur C. dan Mugi Harsono</i>	36 - 44
Modal Budaya dalam Pemetaan Kualitas Pendidikan <i>Birul Walidaini</i>	45 - 49

ANALISIS PENGARUH PELATIHAN, PENGAYAAN, DAN ROTASI PEKERJAAN PADA KINERJA KARYAWAN

Bambang Nur C.¹ dan Mugi Harsono²

¹Universitas Veteran Bangun Nusantara

²Universitas Sebelas Maret

email: bambangnurcahyaningrum@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dalam kerja, pendidikan di luar kerja, pengayaan pekerjaan, dan rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan di perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta. Data diperoleh dengan penyebaran kuesioner kepada 155 karyawan. Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui pengantar antar variabel independen dan dependen dalam penelitian ini menggunakan analisis uji regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 19. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pendidikan dalam kerja, pendidikan di luar kerja, pengayaan pekerjaan dan rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta.

Kata kunci: *pelatihan, pengayaan pekerjaan, rotasi pekerjaan, kinerja*

ANALYZE THE EFFECT OF TRAINING IN WORK, NON-WORK TRAINING, JOB ENRICHMENT AND JOB ROTATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Abstract

This study, aims to analyze the effect of training in work, non-work training, job enrichment and job rotation on employee performance, in a local newspaper company in the city of Surakarta. The sample in this study were employees who worked at local newspaper companies in the city of Surakarta. Data obtained by distributing questionnaires to 155 employees. The analytical tool used to determine the effect between independent and dependent variables in this study, uses multiple linear regression test analysis, with the help of SPSS version 19. Based on the results of the analysis, shows that training in work, training outside work, work enrichment and job rotation positive and significant effect on employee performance in local newspaper companies in the city of Surakarta.

Keywords: *training, job enrichment, job rotation, performance*

PENDAHULUAN

Fenomena yang kerap kali ditemui pada kinerja karyawan adalah kurangnya kompetensi yang mereka miliki dalam menjalankan pekerjaan mereka sehingga mengganggu aktivitas operasional perusahaan. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh kesalahan dalam proses seleksi calon karyawan atau juga kesalahan perusahaan dalam mendidik karyawan mereka dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, diperlukan sebuah sistem berkelanjutan yang dapat memahami masalah tersebut dan menanggulangi resiko yang dapat timbul kelak di kemudian hari (Bellionardi, 2013).

Kondisi ini juga ditemukan pada perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta, yang meliputi: Harian Pagi Joglosemar (perusahaan Intisari), Harian Pagi Radar Solo (perusahaan Group Jawa Pos), Harian Pagi Kedaulatan Rakyat Solo (perusahaan Kedaulatan Rakyat), Harian Pagi Solo Pos (perusahaan Jurnalindo Aksara Grafika). Perusahaan-perusahaan tersebut melakukan berbagai langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Upaya pelatihan pada karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta diwujudkan dengan mengadakan *on the job* training dan *off*

the job training. Upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta juga dilakukan dengan melakukan pengayaan pekerjaan dan merotasi karyawan. Beberapa langkah dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja karyawan dan menghindari kebosanan kerja dengan melakukan rotasi pada karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta, akan meningkatkan kinerja karyawan yang berujung pada kemampuan perusahaan untuk bertahan dan memenangkan persaingan bisnis.

Pengaruh metode pelatihan di dalam dan di luar pekerjaan terhadap kinerja di atas bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma, Djudi, dan Prasetya (2016) yang menyatakan bahwa *on the job training* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *off the job training* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjadikan penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ngari (2015) menemukan bahwa *induction, on job training, off job training, career development training* berpengaruh pada *employee performance* dengan mediasi *job entry skills, resource availability*. *Induction* atau proses induksi membantu karyawan baru untuk cepat menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga mereka segera menjadi karyawan yang efisien dan produktif.

Dengan adanya pengayaan pekerjaan, karyawan dapat merancang pekerjaan dimana termasuk didalamnya variasi yang lebih banyak, kebutuhan akan *skill* dan pengetahuan yang lebih tinggi, memberikan karyawan kebijakan dan tanggung jawab yang lebih untuk merencanakan, mengarahkan dan mengawasi pekerjaan mereka dan menciptakan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan pengalaman kerja yang berarti (Reif, Ferrazzi, dan Evans, 1974). Adanya pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja karyawan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shafiq dan Hamza (2017) yang menyatakan bahwa *job enrichment*

atau pengayaan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Zareen, Razzaq, dan Mujtaba (2013) yang menyatakan bahwa *job enrichment* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh pada kinerja karyawan adalah rotasi kerja. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin dan hanya melakukan hal-hal yang sama dalam waktu yang lama tentunya dapat menimbulkan kejenuhan yang akan berdampak pada menurunnya kinerja. Dengan adanya rotasi kerja, ada kemungkinan jabatan yang ditempati sekarang akan dapat menjadi milik orang lain. Oleh karena itu, setiap karyawan dituntut untuk mampu mengembangkan potensi yang ia miliki sehingga dapat berkontribusi sesuai dengan permintaan organisasi (Dewi, 2017). Adanya pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zareen *et al.* (2013) membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh *job rotation, job enrichment dan job enlargement* melalui variabel mediasi *psychological perception*. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian Mahfud (2016) yang menemukan bahwa rotasi pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di SKPD Kabupaten Wonosobo. Hasil penelitian di atas diperkuat oleh hasil penelitian Mansur (2009), bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Siregar (2015) yang menyatakan bahwa rotasi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BLUD Rumah Sakit Ibu dan Anak Provinsi Aceh.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, “Analisis Pengaruh Pelatihan dalam Pekerjaan, Pelatihan Di luar Pekerjaan, Pengayaan Pekerjaan Dan Rotasi Pekerjaan dan pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perusahaan Surat Kabar Lokal di Kota Surakarta)”.

Berdasarkan uraian pendahuluan tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut: apakah pelatihan dalam pekerjaan berpengaruh positif pada kinerja karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta?, apakah pelatihan di luar pekerjaan berpengaruh positif pada kinerja karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta?, apakah pengayaan pekerjaan berpengaruh positif pada kinerja karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta?

Sarmiento, Beale, dan Knowles (2007) menyatakan bahwa karyawan dalam organisasi dinilai oleh tugas menurut partisipasi mereka dan pertanggungjawaban mereka. Secara umum kinerja dalam sebuah organisasi diukur menggunakan indikator finansial seperti, profit, *market share*, pendapatan, dan tingkat pertumbuhan. Indikator nonfinansial juga mesti harus dipertimbangkan untuk mengakses kinerja yang biasanya dikembangkan bersama dengan hasil sumber daya manusia seperti *turnover*, *absenteeism*, kepuasan kerja, produktivitas, dan kualitas (Abdalkarim, 2013). Untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dan meraih tujuan, organisasi harus mempertimbangkan kinerja karyawan.

Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisor secara langsung atau seorang pelatih yang berpengalaman. Metode latihan ini sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para trainers dan trainee, tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus. Penggunaan metode pelatihan dalam pekerjaan sangat sering digunakan. Ada tiga kelebihan yang dapat diperoleh dari metode pelatihan dalam pekerjaan yaitu: hubungan yang menjanjikan antara biaya pelatihan dan keuntungan yang didapat, kemampuan untuk melakukan pelatihan pada saat itu juga, dan ekspektasi terhadap transfer positif ilmu yang diperoleh karyawan pada kondisi riil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (van der Klink & Streumer, 2002).

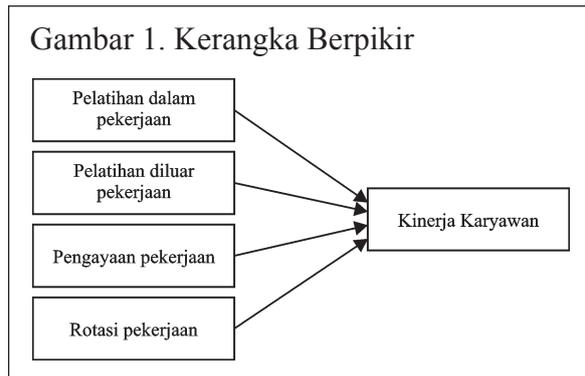
Pelatihan di luar pekerjaan/pelatihan di luar pekerjaan adalah pelatihan dan

pengembangan keterampilan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka (Wahyono, 2009). Ngari (2015) menjelaskan bahwa pengetahuan dan keterampilan pada pelatihan di luar pekerjaan didapat melalui penasehat, simulasi, seminar atau workshop.

Pengayaan pekerjaan adalah pemusatan pada desain kerja yang meliputi keberagaman isi, mensyaratkan level yang lebih tinggi pada pengetahuan dan kemampuan, memberi pekerja otonomi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar pada karyawan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengontrol pekerjaan mereka sendiri, dan menumbuhkan kesempatan untuk perkembangan personal dan pengalaman kerja yang lebih berarti serta menambah pekerjaannya dalam hal kualitas dan kompleksitasnya. Usaha manajemen perusahaan untuk lebih efektif menggunakan sumber daya manusia meningkatkan pertumbuhan minat pada pengayaan pekerjaan dimana diasuksikan bahwa untuk meningkatkan baik kepuasan maupun kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan pekerjaan itu sendiri (Reif *et al.*, 1974).

Ivancevich, Konopaske, dan Michael (2007) mengungkapkan bahwa dengan menerapkan rotasi pekerjaan, seseorang individu yang bekerja pada sebuah organisasi akan dapat menyelesaikan lebih banyak aktivitas pekerjaan karena setiap pekerjaan yang diberikan akan memasukkan jenis tugas yang berbeda. Adanya rotasi pekerjaan, karyawan dalam sebuah organisasi dapat saling membantu dan berdiskusi dengan rekan kerja yang berbeda sehingga dapat mempercepat dalam mengatasi masalah yang terjadi karena adanya peningkatan kemampuan dan keterampilan di berbagai bidang pekerjaan (Andriani, 2013).

Pengaruh antarvariabel dapat dideskripsikan pada Gambar 1.



Gambar 1 menunjukkan kerangka pemikiran pada pengaruh langsung antarvariabel independen Pelatihan Dalam Pekerjaan, Pelatihan di Luar Pekerjaan, Pengayaan Pekerjaan, dan Rotasi Pekerjaan pada pengaruh variabel dependen Kinerja Karyawan.

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap suatu permasalahan dalam penelitian sampai terbukti dari data yang terkumpul (Arikunto, 2013, p. 110). Tujuan hipotesis salah satunya agar peneliti dapat fokus pada data-data maupun informasi yang diperlukan. Hipotesis dalam penelitian dapat diuraikan sebagai berikut. Penelitian Ameerq dan Hanif (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan dan dampak positif yang ditunjukkan dari pelatihan dalam pekerjaan pada kinerja karyawan ketika mereka sedang menjalankan tugasnya. Selain itu, pelatihan dalam pekerjaan memainkan peran besar dalam peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas mereka dalam bekerja (Tukunimulongo, 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini diajukan: H_1 , Pelatihan dalam pekerjaan berpengaruh positif pada kinerja karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta..

Nassazi (2013) menjelaskan bahwa pelatihan di luar pekerjaan menjadi lebih efektif karena karyawan sudah berada di luar waktu pekerjaan mereka dan mereka bisa berfokus pada pelatihan saja. Ngari (2015) juga membenarkan jika pelatihan di luar pekerjaan mempunyai dampak yang positif pada kinerja karyawan dan produktivitas karyawan. Hipotesis ke- 2 yang diajukan adalah H_2 , Pelatihan diluar pekerjaan berpengaruh positif

pada kinerja karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta.

Zareen dan Razzaq (2013) menyatakan bahwa fungsi pengayaan pekerjaan adalah untuk dengan memberikan kesempatan untuk memaksimalkan kemampuan mereka dan membuat kinerja dan produktivitas bertambah pada para karyawan dan hal tersebut akan berdampak pada lingkungan organisasi dan membuat organisasi mudah untuk mencapai tujuan mereka. Hipotesis ke-3 yang diajukan adalah H_3 , Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif pada kinerja karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta.

Zin, Shamsudin, dan Subramaniam (2013) mendefinisikan bahwa rotasi pekerjaan mempunyai hubungan positif pada perkembangan karir. Koontz dan Mills (1984) mendukung pernyataan ini ketika mereka berpendapat bahwa rotasi pekerjaan adalah cara paling ampuh dalam program pelatihan karyawan dan hal tersebut dibuat untuk memudahkan karyawan dengan informasi yang spesifik tentang posisi pekerjaan yang mungkin tersedia bagi karyawan. Hipotesis ke- 4 yang diajukan adalah H_4 , Rotasi pekerjaan berpengaruh positif pada kinerja karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta.

METODE

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta. Tahap pengumpulan data penelitian dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih satu bulan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif melalui analisis data hasil penyebaran kuesioner (survei) dengan unit analisis yaitu individu karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan menggunakan metode non probabilitas berupa *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel secara nyaman dilakukan dengan memilih sampel bebas sekehendak perisetnya (Jogiyanto, 2004). Kuesioner yang digunakan menggunakan skala pengukuran *Likert* dari skala 1 (Tidak Setuju) sampai dengan skala 5 (Sangat Setuju). Tipe hubungan variabel dalam penelitian ini berupa hubungan kausal.

Populasi merupakan sebuah obyek ataupun subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang dapat diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Tengor, Kawet, & Loindong, 2016).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di 5 perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta, yang meliputi: *Harian Pagi Joglosemar* (perusahaan Intisari), *Harian Pagi Radar Solo* (perusahaan Group Jawa Pos), *Harian Pagi Kedaulatan Rakyat Solo* (perusahaan Kedaulatan Rakyat), *Harian Pagi Solo Pos* (perusahaan Jurnalindo Aksara Grafika). Sampel merupakan bagian dari seluruh obyek penelitian yang dianggap dapat mewakili (Maryam, 2013: 5). Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010, p. 116). Kuesioner yang disebar sebanyak 155 kuesioner. Kriteria karyawan yang penulis jadikan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang telah bekerja minimal 1 tahun.

Desain penelitian adalah perencanaan aktivitas dan waktu penelitian (Jogiyanto, 2004). Desain penelitian ini adalah penelitian pengujian hipotesis melalui uji pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen dalam satu kurun waktu tertentu dengan banyak sampel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pelatihan dalam Pekerjaan, Pelatihan diluar Pekerjaan, Pengayaan Kerja dan Rotasi Kerja. Variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data yang diperlukan dari tiap variabel. Teknik pengumpulan sampel menggunakan metode *convenience sampling*. Tiap variabel yang akan diteliti dijabarkan dalam indikator-indikator yang harus lolos uji validitas dan reliabilitas untuk dapat dilanjutkan pada tahap uji analisis pengaruh antar variabel. Hasil uji analisis pengaruh antar variabel selanjutnya didiskusikan dan dibandingkan dengan hipotesis awal penelitian untuk mengetahui kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang ditindaklanjuti menjadi saran bagi penelitian ini dan bagi penelitian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode analisis faktor dengan bantuan program *SPSS* versi 19.

Tabel 1
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4087,699
	Df	276
	Sig.	,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil *KMO and Bartlett's Test* diperoleh nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,846. Nilai ini sudah memenuhi kriteria uji validitas yang pertama yaitu nilai yang dikehendaki harus $> 0,5$ untuk dapat dilakukan analisis faktor (Ghozali, 2005). Selain itu, *Bartlett's Test* menunjukkan nilai 4087,699 dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen telah memenuhi syarat valid dan analisis faktor dapat dilakukan.

Berdasarkan hasil analisis faktor ulang, semua item pernyataan menunjukkan nilai *factor loading* $> 0,5$ dan sudah terekstrak secara sempurna sehingga instrumen dinyatakan sudah valid dan bisa dilanjutkan ke tahap uji reliabilitas.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program *SPSS* versi 19. Sekaran (2006) mengklasifikasikan nilai *Cronbach's Alpha* $\leq 0,6$ dikategorikan reliabilitas buruk.

Berdasarkan hasil uji realibilitas pada - diperoleh bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas baik karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,80-1,0.

Berdasarkan uji hipotesis bahwa pelatihan di dalam pekerjaan, pelatihan di luar pekerjaan, pengayaan pekerjaan dan rotasi pekerjaan sebagai variabel independen yang diregresikan dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai signifikansi yang positif: (a) sebesar 0,005 ($< 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Dalam Pekerjaan (PDP) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan (KK). Berdasarkan hasil analisis tersebut, diambil kesimpulan bahwa H1 didukung; (b) sebesar 0,005 ($< 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelatihan di Luar Pekerjaan (PLP) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan (KK). Berdasarkan hasil analisis tersebut, diambil kesimpulan bahwa H2 didukung; (c) sebesar 0,012 ($< 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa Pengayaan Pekerjaan (PP) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan (KK). Berdasarkan hasil analisis tersebut, diambil kesimpulan bahwa H3 didukung; (d) sebesar 0,000 ($< 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa Rotasi Pekerjaan (RP) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan (KK). Berdasarkan hasil analisis tersebut, diambil kesimpulan bahwa H4 didukung. Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,443. Artinya, kemampuan pelatihan dalam pekerjaan, pelatihan di luar pekerjaan, pengayaan pekerjaan dan rotasi pekerjaan dalam menjelaskan kinerja karyawan Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta adalah sebesar 44,3%; sementara sisanya 55,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya variabel kepemimpinan, upah, didiplin kerja, dan lain-lain.

Hasil analisis regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan Dalam Pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan pada Kinerja Karyawan. Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta menjadikan pelatihan dalam pekerjaan kepada karyawannya sebagai upaya yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dalam pekerjaan berpengaruh pada peningkatan produktivitas, kemampuan kerja, meningkatkan upah karyawan dan bertambahnya kepuasan pelanggan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ngari (2015); Mangkunegara (2005); Mangkunegara dan Waris (2015); Aragón, Jiménez, dan Valle (2013) yang menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan dalam pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan di Luar Pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan pada Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini yaitu karyawan perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta menjadikan pelatihan di luar Pekerjaan sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja mereka, hubungan interaksi, daya ingat, dan kepuasan pelanggan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngari (2015), yang menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan di luar pekerjaan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa Pengayaan Pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta. Tuntutan disiplin dari perusahaan, pemberian wewenang otonom dalam pekerjaan, dan tuntutan keterampilan yang lebih mumpuni dirasakan karyawan sebagai pemicu untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shafiq dan Hamza (2017), yang menyatakan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa Rotasi Pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini yaitu karyawan Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta menjadikan rotasi pekerjaan sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

Penguasaan kemampuan pada lebih dari satu macam pekerjaan, pengurangan tingkat kejenuhan dalam bekerja dan pemberian kesempatan yang baru dan berbeda pada karyawan membuat mereka lebih giat dalam bekerja. Hal ini merupakan hal positif bagi perusahaan yang memberlakukan rotasi pekerjaan dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahfud (2016) yang menyatakan bahwa pelaksanaan rotasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: Pelatihan dalam pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta, Pelatihan di luar pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta, Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta, Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan surat kabar lokal di Kota Surakarta. Pelaksanaan pelatihan dalam pekerjaan, pelatihan di luar pekerjaan, pengayaan pekerjaan dan rotasi pekerjaan memberikan pengaruh sebesar 44,3% sementara sisanya 55,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

Penelitian ini meneliti pengaruh pelatihan dan pengembangan pada kinerja karyawan dengan beberapa variabel yang diteliti yaitu pelatihan dalam pekerjaan, pelatihan diluar pekerjaan, pengayaan pekerjaan dan rotasi pekerjaan sebagai variabel yang dianggap berpengaruh pada kinerja karyawan. Perlu adanya penelitian lebih lanjut yang meneliti lebih mendalam tentang berbagai model pelatihan dan pengembangan yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Selain itu, penelitian ini dilakukan di perusahaan penerbitan surat kabar dengan hanya 5 obyek perusahaan, perlu dilakukan

penelitian lebih lanjut dengan obyek penelitian yang lebih banyak dan jumlah sampel yang lebih mewakili populasi untuk dapat diperoleh hasil yang dapat digeneralisasikan pada penelitian-penelitian dengan topik yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdalkarim, M. G. ,(2013). The impact of strategic planning activities on private sector organizations performance in sudan: aAn empirical research. *International Journal of Business and Management*;;, Vol. 8(, No. 10).; 2013
- Ameeq, U. A., & Hanif F. (2013). Impact of training and development and performance in hotel industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 68-82.
- Andriani, N. (2013). *Persepsi kesesuaian kompensasi dan rotasi pekerjaa terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IX Jember* (Skripsi tidak diterbitkan). Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jember
- Aragon, M. I. B., Jimenez, D. J., & Valle, R. S., (2012). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 161-173.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bellionardi, A. R. K. (2013). Model analisis perekrutan dan seleksi karyawan di PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (SAMI). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1).
- Dewi, R. (2017). *Pengaruh job rotation dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan locus of control sebagai variabel pemoderasi* (Skripsi tidak diterbitkan). Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS (edisi 3)*. Semarang: Badan Penerbit Undip.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Michael, T. M. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi* (ed. 7). (Terj.: Gina Gania). Jakarta: Erlangga.
- Jogiyanto, H. (2004). *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Koontz, A., & Mills, C. (1984). *Management*. Japan: McGraw-Hill International Book Company.
- Kusuma, N. A., Djudi, M., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(1).
- Mahfud, Y. (2016). Pengaruh rotasi pekerjaan, komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Studi Pada Pegawai di SKPD Kabupaten Wonosobo). *Jurnal Ekonomi LP3MPB*, 11(1).
- Mangkunegara, A. A. P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (Case study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240-1251.
- Mansur, A. T. (2009). *Analisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Ditjen Pajak* (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana (Tesis tidak diterbitkan). Universitas Diponegoro, Semarang.. *Tesis*. Tidak diterbitkan
- van der Klink, M. R., & Streumer, J. N. (2002). Effectiveness of on-the-job training. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2-4), 196-199.
- Ngari, M. N. (2015). *Influence of in-service training on employee performance; a case of Judiciary's lower courts in Nairobi county, Kenya* (Doctoral dissertation). University of Nairobi, Nairobi.
- Reif, W. E., Ferrazzi, D. N., & Evans Jr, R. J. (1974). Job enrichment: Who uses it and why. *Business Horizons*, 17(1), 73-78.
- Sarmiento, R., Beale, J., and Knowles, G. (2007)., "Determinants of performance amongst shopfloor employees: A preliminary investigation", *Management Research News*, Vol. 30(No. 12), pp. 915-927.
- Shafiq, S., & Hamza, S. M. (2017). The effect of training and development on employee performance in private company, Malaysia. *International Journal of Education, Learning and Training*, 2(2), 42-51.
- Siregar, A. S. (2015) Pengaruh budaya organisasi, rotasi pekerjaan dan komunikasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja organisasi Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Banda Aceh. *Jurnal Manajemen*, 4(3). Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima Belas. Bandung: Alfabeta
- Tengor, G., Kawet, L., 7 Loindong, S. (2016). Pengaruh merek, desain dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian iphone studi kasus pada mahasiswa STIE Eben Haezar Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), 367-375.
- Titus, P. (2013). "Pengaruh Tingkat Pertumbuhan Ekonomi, Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Kompleksitas Pemerintah Daerah (Jumlah SKPD) terhadap Kelemahan Pengendalian Internal Pemerintah pada Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah di Indonesia)". *Skripsi* Jakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Tukunimulongo, J. (2016). Effect of on-the-job training on employee performance in Kenya: Case of Mumias Sugar Company Limited. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 3(1), 7-24.
- Wahyono. (2009). *Pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan di PT. Aksara Solopos* (Tugas akhir tidak diterbitkan).

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
UNS, Surakarta.

Zareen, M., Razzaq, K., Mujtaba, B. (2013).
Job design and employee performance:
The moderating role of employee
psychological perception. *European
Journal of Business and Management*,
5((5).

Zin, M., Shamsudin, F., & Subramaniam, C.
(2013). Invetigating the influence of job
rotation on career development among
production workers in japanese companies.
*International Journal of Business and
Society*, 14(1).