

**PENGARUH PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MASA KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Survei pada Karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo)**

**Daning Fitri Hafidha<sup>1)</sup>  
SL. Triyaningsih<sup>2)</sup>  
Lamidi<sup>3)</sup>**

<sup>1,2,3)</sup> Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>1)</sup> hafidha.df@gmail.com  
<sup>2)</sup> dra.sl.triyaningsih.mm@gmail.com  
<sup>3)</sup> lamidi71@gmail.com

**ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the significance of the effect of training on employee performance, the effect of job satisfaction on employee performance, the effect of tenure on employee performance, the effect of training on employee performance moderated by tenure, and the effect of job satisfaction on employee performance moderated by tenure. The study population was all employees working in 8 outlets ARFA Barbershop Solo Branch, with a sample of 38 respondents. Data collection methods used are questionnaires and observation. Data were analyzed using classical assumption test and a test of the absolute value of the difference. Based on the survey results revealed that (1) Training no significant effect on the performance of employees (2) Job satisfaction significantly influence employee performance (3) The tenure of the significant effect on the performance of employees (4) The tenure of the moderating influence of training on employee performance and (5) the tenure of the moderating effect of job satisfaction on employee performance.*

**Keywords:** *training, job satisfaction, tenure, employee performance*

**PENDAHULUAN**

Globalisasi memberikan sejumlah tantangan terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Setiap organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi sehingga mampu menjadi energi bagi organisasi untuk bersaing dengan kompetitornya di tengah arus perubahan yang semakin dinamis (Donni Juan Priansa, 2014: 2).

Dewasa ini, perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menuntut peran sumber daya manusia dalam keunggulan bersaing. Hal ini berarti bahwa organisasi juga harus meningkatkan hasil kerja yang diraih sekarang untuk dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik di masa datang (Wilson Bangun, 2012: 4).

Perhatian terhadap penampilan diri yang dinilai berlebihan, telah menjadi pasar baru

yang terus digarap. Media-media informasi baik TV, radio, majalah, produk-produk khusus untuk kaum pria pun akhir-akhir ini sering dipromosikan. Tidak aneh apabila untuk model gaya rambut, para kaum pria juga mengikuti *trend* model rambut terkini dengan model top dunia yang menjadi rujukannya. Bagi industri tata rias rambut, hal ini merupakan peluang baru. Meskipun para kaum pria memperhatikan penampilannya, tidak berarti mereka mau duduk di satu salon rambut yang berdampingan dengan wanita. Alhasil, pasar pria dalam industri salon rambut pun berkembang, salon ini biasa disebut dengan *barbershop* (Budi Safa'at dan Sirojul Muttaqien, 2015: 21).

Saat ini, bisnis *barbershop* semakin berkembang seiring pertumbuhan pangsa pasar pangkas potong rambut yang semakin meningkat. Banyak masyarakat di kota-kota

besar menjadikan gaya hidup untuk selalu tampil rapi dalam urusan model gaya rambut, berubah layaknya sebuah kebutuhan primer yang harus dipenuhi dalam periode tertentu.

*Barbershop* merupakan salah satu bisnis yang mulai berkembang di kota Solo, banyak bermunculan usaha sejenis yang menarik perhatian para masyarakat untuk menggunakan jasa tersebut, khususnya para kaum pria dalam memenuhi kebutuhan penampilan mereka. Peluang ini dimanfaatkan oleh ARFA *Barbershop* yang saat ini sudah mulai mengembangkan sayap bisnisnya dengan sistem kemitraan atau waralaba. Sejak berdiri mulai tahun 2007 sampai saat ini, hampir 51 gerai tersebar di beberapa kota di Indonesia, di mana kantor pusat dan gerai terbanyak berada di kota Yogyakarta dan sekitar 8 gerai di Cabang Solo, dengan jumlah karyawan sekitar 38 orang. Kemunculannya dalam meramaikan persaingan bisnis di bidang jasa pelayanan potong rambut dilakukan guna menanggapi meningkatnya kebutuhan masyarakat akan jasa pelayanan potong rambut yang berkualitas dengan tenaga ahli yang cakap dan profesional serta didukung kondisi tempat yang bersih dan nyaman.

Disadari dengan berbagai fakta bahwa bisnis *barbershop* memerlukan tenaga ahli potong rambut yang kompeten, karena tempat semewah apapun tanpa didukung dengan tenaga ahli potong rambut yang berpengalaman dan berkompoten di bidangnya, maka bisnis tersebut tidak akan berkembang. Maka, untuk mengatasi hal tersebut dibutuhkan cara untuk mengelola sumber daya manusia yang benar guna meningkatkan kinerja. Salah satunya dengan pelatihan yang dilakukan di ARFA *Barbershop Training Center*.

Beberapa program pelatihan bagi karyawan yang berupa pelatihan *soft skill* dan pelatihan *hard skill* diberikan untuk menunjang kompetensi karyawan diantaranya pelatihan SOP pelayanan pelanggan, *meeting* tahunan, pelatihan *leadership* bagi koordinator tiap gerai, serta pelatihan *coloring* rambut yang bekerja sama dengan salah satu *brand coloring* yang digunakan oleh ARFA *Barbershop*. Pelatihan *soft skill* dan pelatihan *hard skill* ini ditujukan khususnya bagi para karyawan baru

yang diterima dan akan mulai bekerja. Pelatihan untuk karyawan yang telah lama bekerja, dilaksanakan sekitar dua kali dalam setahun guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan sebagaimana Roe dan Byars dalam Donni Juan Priansa (2014: 291) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis dan Jackson, 2011: 121). Karyawan yang dengan sukarela melaksanakan tugasnya melebihi perannya adalah individu yang memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja, memiliki kepuasan kerja dan adanya perasaan yang diakibatkan dari terpenuhinya kontrak psikologis karyawan, sehingga kinerja karyawan tercapai.

Masa kerja juga merupakan komponen yang paling penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan (Stephen P. Robbins, 2006: 84). Semakin lama karyawan bekerja dalam suatu perusahaan semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Bukti ini juga menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan dimasa mendatang (Stephen P. Robbins, 2006: 84).

Masa kerja juga mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang belum memiliki masa kerja atau pengalaman akan berbeda dengan kinerja karyawan yang sudah memiliki masa kerja cukup banyak. Teori tersebut terbukti pada kenyataannya

dilapangan yang menunjukkan bahwa semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan tersebut mengindikasikan karyawan semakin cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, sangat mampu menguasai pekerjaan, dan keterampilan yang dimiliki pun semakin meningkat pula. Berbeda dengan karyawan yang masih mempunyai masa kerja yang sedikit atau baru saja menyelesaikan pelatihan di ARFA *Barbershop Training Center*, karyawan tersebut kurang cekatan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

ARFA *Barbershop* memberikan *reward* dalam bentuk emas (logam mulia) 24 karat dengan berat 3 gram, bagi karyawan yang masa kerjanya  $\geq 3$  tahun. Hal ini bertujuan untuk mengapresiasi loyalitas kinerja karyawan karena sudah mengabdikan dirinya untuk bekerja di ARFA *Barbershop*.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bambang Harsono (2009: 76) menunjukkan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Deewar Mahesa (2010:5) yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT Coca Cola Amatil Indonesia *Central Java*)” menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan lama kerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Story Navyarini Gitawati (2014) yang berjudul “Analisis Pengaruh Dimensi-Dimensi Kecerdasan Emosional dan Etika Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Karyawan PT Citra Van Titipan Kilat Surakarta)”, menunjukkan bahwa masa kerja tidak memoderasi pengaruh dimensi kecerdasan emosional dan etika kerja terhadap kinerja karyawan, serta masa kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Story Navyarini Gitawati (2014: 8) menyimpulkan bahwa lamanya masa kerja seorang karyawan di PT Citra Van Titipan Kilat Surakarta tidak menentukan tingkat kinerja karyawan tersebut dan beranggapan bahwa sejauh mana karyawan dapat mencapai hasil yang memuaskan

dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas perusahaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut dan bukan berdasarkan lama masa kerja. Namun pada penelitian ini peneliti beranggapan bahwa masa kerja akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan masa kerja akan memoderasi variabel pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.
2. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.
3. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh masa kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo yang dimoderasi oleh masa kerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo yang dimoderasi oleh masa kerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini (Veithzal Rivai, 2004: 226).

Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. (Donni Juan Priansa, 2014: 291).

Masa kerja adalah lamanya waktu karyawan bekerja di tempat kerja, mulai dari saat

masuk atau diterima di tempat kerja sampai sekarang, semakin lama masa kerja karyawan berarti karyawan tersebut memiliki lebih banyak pengalaman kerja, sehingga lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang ada, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja (Stephen P. Robbins, 2001: 82).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 67) **kinerja** adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### KERANGKA PEMIKIRAN

Secara sistematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar 1 berikut:

Keterangan:

Variabel Independen : Pelatihan dan Kepuasan Kerja

Variabel Moderasi : Masa Kerja

Variabel Dependen : Kinerja Karyawan

### Hipotesis

H<sub>1</sub> : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.

H<sub>3</sub> : Masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.

H<sub>4</sub> : Masa kerja memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.

H<sub>5</sub> : Masa kerja memoderasi pengaruh kepu-

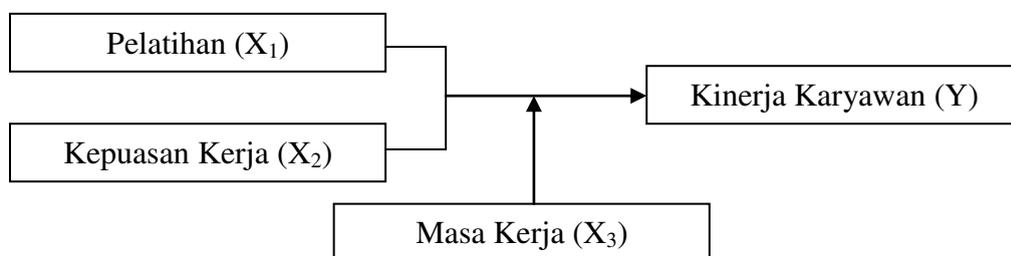
asan kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei pada karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di 8 gerai ARFA *Barbershop* Cabang Solo. Penelitian ini menggunakan metode sensus, karena sampel yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang berjumlah 38 responden.

### Definisi Operasional Variabel yang Digunakan

1. Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Adapun indikator pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004: 226) adalah: kemampuan kerja karyawan, pemahaman karyawan, kesesuaian kerja, kecepatan pelaksanaan tugas dan kualitas hasil kerja, hasil kerja setelah pelatihan, antusias karyawan terhadap adanya pelatihan, manfaat adanya pelatihan, semangat kerja setelah pelatihan.
2. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kepuasan kerja menurut Luthans dalam Donni Juan Priansa (2014: 304) adalah: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan atau promosi, supervisor, rekan sekerja, dan kondisi kerja/lingkungan kerja.



**Gambar 1: Kerangka Pemikiran**

3. Masa kerja adalah lamanya seseorang dalam mengabdikan dirinya pada organisasi atau perusahaan yang menaunginya. Di mana dengan lamanya masa kerja maka tingkat kematangan seseorang dalam melakukan pekerjaan yang dilakukannya juga berbeda dan menghasilkan cara kerja yang berbeda pula baik dari segi keterampilan maupun kualitas dalam bekerja (Story, 2014: 40). Indikator masa kerja antara lain: masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.
4. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 67). Indikator yang digunakan adalah: kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

#### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan

observasi. Pengukuran menggunakan skala *Likert* dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pernyataan dengan ketentuan sebagai berikut: Jawaban SS (Sangat Setuju) selanjutnya diberi bobot skor 5, jawaban S (Setuju) selanjutnya diberi bobot skor 4, jawaban N (Netral) selanjutnya diberi bobot skor 3, jawaban TS (Tidak Setuju) selanjutnya diberi bobot skor 2, dan jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) selanjutnya diberi bobot skor 1.

#### Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik  
Uji asumsi klasik dilakukan melalui 4 uji yaitu uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.
2. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda dan uji nilai selisih mutlak.

#### HASIL PENELITIAN

##### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden digambarkan seperti pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1: Gambaran Umum Karakteristik Responden**

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	35	92,11
	Wanita	3	7,89
	Jumlah	38	100
Usia	≤ 20 tahun	0	0
	21 – 30 tahun	20	52,63
	31 – 40 tahun	14	36,84
	41 – 50 tahun	4	10,53
	≥ 50 tahun	0	0
	Jumlah	38	100
Jabatan	<i>Area Manager</i>	1	2,63
	Supervisor	1	2,63
	Koordinator Gerai	8	21,05
	Kasir	3	7,89
	Kapster	25	65,80
	Jumlah	38	100
Masa Kerja	≤ 1 bulan	0	0
	2 bulan - 6 bulan	5	13,16
	7 bulan - 11 bulan	9	23,68
	1 tahun - 3 tahun	16	42,11
	≥ 4 tahun	8	21,05
	Jumlah	38	100
Pendidikan	SD	0	0
	SMP	9	23,68
	SMA	25	65,80
	Diploma I/II/III/IV	3	7,89
	Sarjana	1	2,63
	Jumlah	38	100

Sumber: Data primer diolah, 2016

## 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas dapat diketahui bahwa semua item pernyataan mengenai pelatihan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), masa kerja ( $X_3$ ), dan kinerja karyawan ( $Y$ ) dinyatakan valid karena  $p$  value < 0,05. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel pelatihan (0,977), kepuasan kerja (0,956), masa kerja (0,979), dan kinerja karyawan (0,907) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > nilai kritis (0,60) maka dapat dikatakan reliabel.

## 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik seperti pada tabel 2 berikut:

## 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, dan masa kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo. Hasil analisis regresi linear berganda seperti pada tabel 3 berikut:

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda tersebut maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,652 - 0,039 X_1 + 1,055 X_2 - 0,665 X_3$$

Dari persamaan regresi linear berganda tersebut dapat dinyatakan:

$a = 5,652$  adalah konstanta yang artinya apabila pelatihan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan masa kerja ( $X_3$ ) sama dengan nol (0) maka kinerja karyawan akan meningkat atau positif.

$b_1 = - 0,039$  yaitu koefisien regresi variabel pelatihan ( $X_1$ ) adalah negatif, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan asumsi variabel kepuasan kerja dan masa kerja dianggap tetap atau konstan.

**Tabel 2: Hasil Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji Multikolinearitas	<i>Tolerance</i> (0,187);(0,157);(0,103) > 0,10 <i>VIF</i> (5,350);(6,364);(9,711) < 10	Tidak ada multikolinearitas
Uji Autokorelasi	$p$ (0,171) > 0,05	Tidak ada autokorelasi
Uji Heteroskedastisitas	$p$ (0,484); (0,053); (0,934) > 0,05	Tidak ada Heteroskedastisitas
Uji Normalitas	$p$ (0,688) > 0,05	Residual normal

Sumber: Data primer diolah, 2016

**Tabel 3: Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	5,652	1,875	0,072
Pelatihan	- 0,039	-0,275	0,785
Kepuasan kerja	1,055	6,603	0,000
Masa Kerja	- 0,665	-3,528	0,002
F	: 20,029		0,000
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	: 0,663		

Sumber: Data primer diolah, 2016

$b_2 = 1,055$  yaitu koefisien regresi variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) adalah positif, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berarti apabila kepuasan kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat dengan asumsi variabel pelatihan dan masa kerja dianggap tetap atau konstan.

$b_3 = -0,665$  yaitu koefisien regresi variabel masa kerja ( $X_3$ ) adalah negatif, hal ini menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan asumsi variabel pelatihan dan kepuasan kerja dianggap tetap atau konstan.

## 5. Uji T

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, dan masa kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil uji t adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-0,275$  dengan  $p$ -value sebesar  $0,785 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo. Sehingga hipotesis 1 yang menyatakan “Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo”, tidak terbukti kebenarannya.

b. Pengaruh kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $6,603$  dengan  $p$ -value sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo. Sehingga hipotesis 2 yang menyatakan “Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo”, terbukti kebenarannya.

c. Pengaruh masa kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-3,528$  dengan  $p$ -value sebesar  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan masa kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo. Sehingga hipotesis 3 yang menyatakan “Masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo”, terbukti kebenarannya.

## 6. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji ketepatan model dalam memprediksi pengaruh pelatihan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan masa kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil Uji F pada tabel 3 di atas diperoleh  $p$  value  $0,000 < 0,05$  sehingga model layak untuk memprediksi pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, dan masa kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo.

## 7. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda dapat diketahui besarnya nilai *Adjusted R Square* adalah  $0,663$  artinya sumbangan pengaruh variabel pelatihan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan masa kerja ( $X_3$ ), terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar  $66,3\%$ , sedangkan sisanya sebesar  $33,7\%$  dipengaruhi variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini misalnya lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi.

## 8. Uji Nilai Selisih Mutlak

### a. Uji Nilai Selisih Mutlak 1

Uji nilai selisih mutlak 1 yaitu model regresi untuk menguji pengaruh variabel pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan masa kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel moderasi. Hasil pengujian selisih mutlak 1 dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Nilai Selisih Mutlak Pelatihan (X<sub>1</sub>)**

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	21,649	51,842	0,000
Zscore: Pelatihan	0,707	0,814	0,423
Zscore: Masa Kerja	0,454	0,526	0,604
ABSZx1_Zx3	- 2,552	-2,684	0,012

Adjusted R<sup>2</sup> : 0,294

Sumber: Data primer diolah, 2016

**Tabel 5. Hasil Uji Nilai Selisih Mutlak Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>)**

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	19,596	29,353	0,000
Zscore: Kepuasan Kerja	6,756	5,903	0,000
Zscore: Masa Kerja	-5,554	-4,571	0,000
ABSZx2_Zx3	4,843	2,455	0,021

Adjusted R<sup>2</sup>: 0,726

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas diperoleh koefisien regresi nilai absolut perbedaan antara X<sub>1</sub> dan X<sub>3</sub> | ZX<sub>1</sub> – ZX<sub>3</sub> | sebesar -2,552 dengan p-value 0,012 < 0,05. Artinya bahwa masa kerja (X<sub>3</sub>) memoderasi pengaruh pelatihan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y), sehingga hipotesis 4 yang menyatakan “Masa kerja memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo”, terbukti kebenarannya.

Koefisien determinasi pada uji nilai selisih mutlak 1 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,294. Artinya bila terjadi perubahan pada variabel kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo sebesar 29,4% dapat dijelaskan melalui variabel pelatihan dan ABSZx1\_Zx3, sedangkan 70,6% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel pelatihan dan ABSZx1\_Zx3.

#### b. Uji Nilai Selisih Mutlak 2

Uji nilai selisih mutlak 2 yaitu model regresi untuk menguji pengaruh variabel kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan masa

kerja (X<sub>3</sub>) sebagai variabel moderasi. Hasil pengujian selisih mutlak 2 dapat dilihat pada tabel 5 di atas:

Berdasarkan hasil pengujian tersebut diperoleh p-value sebesar 0,021 < 0,05. Artinya bahwa masa kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan “Masa kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo”, terbukti kebenarannya.

Koefisien determinasi pada uji nilai selisih mutlak 2 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,726. Artinya bila terjadi perubahan pada variabel kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo sebesar 72,6% dapat dijelaskan melalui variabel kepuasan kerja dan ABSZx2\_Zx3, sedangkan 27,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel kepuasan kerja dan ABSZx2\_Zx3.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan dari hasil penelitian ini bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin sering diadakan pelatihan maka karyawan akan semakin jenuh dan kinerjanya akan menurun, atau sebaliknya jika tidak diadakan pelatihan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bambang Harsono (2009) bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 di atas, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat atau sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deewar Mahesa (2010) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3, masa kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh negatif masa kerja terhadap kinerja karyawan artinya semakin lama karyawan bekerja di tempat yang sama akan membuat karyawan merasa jenuh terhadap pekerjaannya sehingga kinerjanya menurun. Dampak selanjutnya adalah karyawan tersebut akan pindah bekerja di tempat lain dengan suasana yang berbeda. Hasil penelitian berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Story (2014) bahwa masa kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderasi**

Hasil pengujian hipotesis 4 yaitu masa kerja memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh negatif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan akan diperlemah untuk karyawan yang sudah lama bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai masa kerja yang lama merasa jenuh ketika perusahaan mengadakan pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderasi**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5 di atas, pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan akan menjadi lebih kuat untuk karyawan yang sudah lama bekerja. Berarti, karyawan yang mempunyai masa kerja yang lama akan merasa puas dalam bekerja, begitu pula sebaliknya, karyawan yang masih baru akan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja sehingga kepuasan karyawan terhadap pekerjaan belum tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Deewar Mahesa (2010) bahwa masa kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo, tidak terbukti kebenarannya. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo, terbukti kebenarannya. Masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo, terbukti kebenarannya. Masa kerja memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo, terbukti kebenarannya. Masa kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ARFA *Barbershop* Cabang Solo, terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti dapat diketahui bahwa pelatihan tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di ARFA *Barbershop* Cabang Solo, dengan demikian sebaiknya perusahaan mengadakan pelatihan dengan suasana yang berbeda dari pelatihan yang sudah diadakan sebelumnya atau mendatangkan *trainer* baru yang lebih profesional dengan tujuan agar karyawan tidak jenuh saat mengikuti pelatihan dan lebih semangat bekerja setelah mengikuti pelatihan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Kepuasan kerja hendaknya dipertahankan dan lebih ditingkatkan agar kinerja karyawan juga semakin meningkat, salah satunya melalui peningkatan kesejahteraan

karyawan. Selain itu dukungan lebih yang diberikan oleh *area manager* dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan karyawan diberi tanggung jawab lebih sehingga karyawan dapat memaksimalkan kemampuannya untuk bekerja lebih baik. Masa kerja memoderasi pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja karyawan, dengan demikian perusahaan sebaiknya lebih mengapresiasi kinerja karyawan yang sudah lama masa kerjanya agar karyawan yang sudah lama bekerja semakin nyaman dan puas bekerja di perusahaan tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2014, *Buku Panduan ARFA Barbershop* (Tidak Dipublikasikan), Surakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2009, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Bambang Harsono, 2009, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar", *Jurnal Excellent*, Volume 1, No. 2, Hal. 75-96.
- Budi Safa'at dan Sirojul Muttaqien, 2015, *Segera Mulai Barbershop Milik Sendiri! Panduan Membuka dan Menjalankan Barbershop yang Sukses*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Deewar Mahesa, 2010, *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderating*, Skripsi (Tidak Dipublikasikan) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Donni Juan Priansa, 2014, *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Alfabeta, Bandung.
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mudrajad Kuncoro, 2003, *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi I, AMP YKPN Yogyakarta.
- Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, 2011, *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, 2001, *Perilaku Organisasi*, Edisi 8, Prentice Hall, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2006, *Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Intan Sejati, Klaten.
- Story Navyarini Gitawati, 2014, *Analisis Pengaruh Dimensi-Dimensi Kecerdasan Emosional dan Etika Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Karyawan PT Citra Van Titipan Kilat Surakarta)*, Skripsi (Tidak Dipublikasikan) Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi, Surakarta.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Sosial*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Veithzal Rivai, dkk., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.