

PENGARUH PEMBINAAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang)

Fendy Levy Kambey, Suharnomo¹
fendykambey@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Njonja Meneer company pointed out that the organization is already doing application coaching, training and development, empowerment and participation in the organizational practices. But in applying coaching and empowerment of the variable is still not carried out optimally. This is apparent from the results of the interviews also showed that employees in the performance of Njonja Meneer company is still low. The purpose of this study was to analyze the influence of coaching, training and development, empowerment and participation on employee performance in PT. Njonja Meneer.

The sample used in the study were sixty people. Data analysis method used is multiple linear regression analysis using IBM SPSS 21. Sampling in this study based on terms the respondents established earlier that all employees and managers of high level from all fields who have worked at least six months and have experienced the process of training development, and has been involved (participating) in decision making in Njonja Meneer company.

The results show that the coaching, training and development, empowerment and participation affect the performance of employees above fifty percent. From the results of the regression analysis training and development have the greatest influence on employee performance. That means training and development at Njonja Meneer company already done well and have the most impact on employee performance than coaching, empowerment, and participation. While the smallest variable that affects employee performance is empowerment and coaching.

Keywords: Coaching, Training and Development, Empowerment, Participation, Employee performance

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan adalah salah satu kunci yang penting bagi organisasi ataupun perusahaan sebab setiap perusahaan tidak dapat mengalami peningkatan hanya dari upaya satu atau dua orang saja, melainkan dari keseluruhan upaya anggota perusahaan. Organisasi yang dapat menghasilkan kinerja yang baik tentu tidak terlepas dari hasil kinerja yang dicapai oleh anggota-anggotanya. Untuk itu organisasi harus dapat mengkoordinir setiap anggotanya dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Kinerja menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi. Menurut Prabu Mengkunegara (2000) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009) kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui faktor-faktor pengembangan kepemimpinan yakni,

¹ Penulis penanggung jawab

pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi. Untuk itu perusahaan harus dapat menerapkan faktor-faktor pengembangan kepemimpinan diatas dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mengarahkan kinerja karyawan sesuai sasaran strategis perusahaan atau organisasi.

Fenomena bisnis yang terjadi saat ini organisasi terlalu fokus menghadapi persaingan sehingga kondisi dalam organisasi terkadang diperlakukan dengan tidak efektif. Manajemen lebih tertarik pada penampilan baik daripada melakukan apa yang diperlukan. Hasilnya pemimpin tim hanya berfokus memeras bakat individu demi kepentingan organisasi dan tidak memperhatikan aspek pengembangan karyawan. Padahal sebenarnya karyawan dapat dikembangkan potensinya melalui faktor-faktor pengembangan kepemimpinan seperti pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi (Qaisar Abbas & Sara Yaqoob, 2009). Permasalahan yang terjadi di PT. Njonja Meneer adalah pembinaan masih belum diterapkan secara optimal dan menyeluruh, pemberdayaan karyawan juga belum dilakukan secara optimal di PT. Njonja Meneer.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Pembinaan dan Kinerja Karyawan

Menurut Champates (2006), pembinaan adalah hal penting untuk meningkatkan kinerja. Lewat pembinaan akan terjalin komunikasi dua arah antara manajer dengan karyawan sehingga manajer dapat mengidentifikasi apa yang harus ditingkatkan dan bagaimana cara meningkatkan. Sejalan dengan itu Toit (2007) menyatakan bahwa pembinaan berbicara tentang keyakinan seseorang dan perilaku yang menghambat kinerja. Melalui pembinaan inilah manajer mampu melihat tingkat keyakinan seseorang dalam bekerja dan perilaku apa saja yang dapat menghambat kinerja sehingga dapat memberikan jalan keluar.

Penelitian sebelumnya tentang pembinaan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh A. Eko Nugroho, Basri Hasanuddin dan Nurdin Brasit. Penelitiannya yang berjudul *The Influence of Coaching on Work Motivation and Individual Performance (A Case Study On Employess at Support Service Unit of Service Production Departement Nickel Indonesia Tbk)* mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara pembinaan (*coaching*) terhadap motivasi kerja dan juga kinerja individual karyawan.

H1 : Pembinaan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan Pengembangan dan Kinerja Karyawan.

Wexley dan Yukl (1976, h.282) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Organisasi menerapkan pelatihan dan pengembangan dalam bentuk program – program terencana. Dengan memilih jenis yang tepat dari pelatihan dan juga pengembangan, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan telah memiliki keterampilan yang tepat. Hal ini akan menjadi kebutuhan yang selalu bagi organisasi untuk terus menerus diperbarui dalam tindak lanjut dari praktek-praktek SDM.

Penelitian sebelumnya tentang pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh Irene ferguson laing (bsc. admin. hrm) (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *The Impact Of Training And Development On Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study Of Ghana Ports and Harbours Authority*. Dalam penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan adalah alat yang efektif untuk mencapai kesuksesan baik pribadi maupun organisasi.

H2 : Pelatihan dan Pengembangan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan.

Pemberdayaan dan Kinerja Karyawan.

Duvall (1999) mendefinisikan sukses sebagai prestasi dan pencapaian yang merupakan konsekuensi dari pemberdayaan. Ia mengungkapkan bahwa pencapaian prestasi ini juga berupa keberhasilan pemberdayaan melalui: (1) Jaringan keberhasilan dalam bentuk kinerja peran karyawan. (2) Sukses organisasi yang dicapai anggota organisasi meliputi kumpulan tujuan dan sasaran organisasi. (3) Anggota organisasi yang bertemu dan saling berbagi manfaat pengalaman dan kepuasan kerja yang berguna bagi pertumbuhan kelompok maupun individu.

Batram dan Casimir (2007) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa pemberdayaan memiliki korelasi positif yang signifikan baik dengan kinerja maupun kepuasan kerja. Lebih spesifik lagi pemberdayaan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja bawahan dibanding kepuasan terhadap pemimpin. Artinya pemberdayaan merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Kok Pooi Chen (2011) melakukan penelitian di Malaysia tentang pengaruh pemberdayaan (*empowerment*) terhadap kinerja karyawan di industri otomotif Malaysia menyimpulkan pemberdayaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Partisipasi dan Kinerja Karyawan.

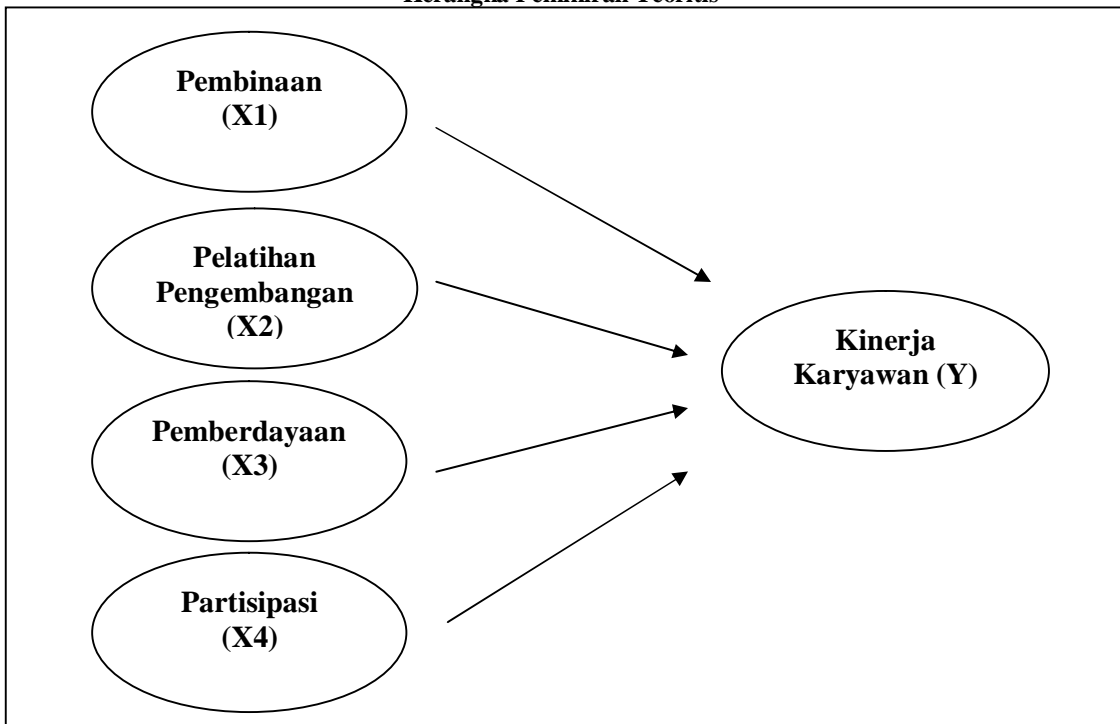
Para peneliti menunjukkan bahwa partisipasi merupakan cara yang berguna untuk menggunakan keterampilan karyawan dalam memecahkan masalah. Chen dan Tjosvold (2006) telah melakukan penelitian terhadap manajer-manajer di Cina dan Amerika tentang pentingnya partisipasi. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan membuat karyawan merasa dihargai karena memiliki kesempatan mendiskusikan masalah yang akan mempengaruhi keputusan organisasi.

Dampak keseluruhan dari partisipasi ini dapat meningkatkan prestasi kinerja karyawan seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009).

H4 : Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Champates (2006), Toit (2007), Eko Nugroho dkk, Wexley dan Yukl (1976, h.282), oleh Irene ferguson laing (bsc. admin. hrm) (2009), Duvall (1999), Batram dan Casimir (2007), Kok Pooi Chen (2011), Chen dan Tjosvold (2006), Qaisar Abbas and Sara Yaqoob (2009).

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas (*independent variable*)

Variabel bebas atau *independent variable* adalah variabel yang tidak bergantung pada variabel lainnya.

- X₁ : Pembinaan
- X₂ : Pelatihan dan pengembangan
- X₃ : Pemberdayaan
- X₄ : Partisipasi

2. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat atau *dependent variable* adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (*independent*). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan yang selanjutnya diberi notasi Y.

Penentuan Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu (variabel) yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian populasi yang diambil adalah seluruh karyawan maupun manajer tingkat menengah dari segala bidang yang telah bekerja minimal enam bulan dan telah mengalami proses pelatihan pengembangan, dan pernah terlibat (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan di PT. Njonja Meneer. Dari persyaratan yang ada terdapat 80 karyawan dari segala bidang yang memenuhi persyaratan tersebut. Mengacu pada 80 orang yang memenuhi syarat maka kuesioner yang disebar adalah sejumlah 80 kuesioner.

Dari hasil penelitian, kuesioner yang kembali sebanyak 76 kuesioner, dua kuesioner kosong dan ada 14 kuesioner yang tidak diisi secara lengkap. Oleh karena itu jumlah kuesioner yang dapat digunakan sejumlah 60 kuesioner.

Metode Analisis

Pengujian hipotesis 1, 2, 3 dan 4 dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Bentuk analisis regresi berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan:

- Y = Variabel terikat yaitu kinerja karyawan
- B = Koefisien
- X₁ = Variabel bebas yaitu pembinaan
- X₂ = Variabel bebas yaitu pelatihan dan pengembangan
- X₃ = Variabel bebas yaitu pemberdayaan
- X₄ = Variabel bebas yaitu partisipasi
- e = error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

1. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Gozali, 2006). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah *reliable* akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan computer program SPSS. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah (Gozali,2006): Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0,60$.

2. Hasil Uji Validitas

Untuk mendukung analisis regresi dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuesioner. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan $< 0,05$ maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Pada penelitian ini uji validitas ini dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

3. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2006). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji multikolinearitas pada penelitian dilakukan dengan matriks korelasi. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*-nya. Apabila nilai matriks korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis terlepas dari gejala multikolinearitas. Kemudian apabila nilai *VIF* berada dibawah 10 dan nilai *Tolerance* mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinearitas (Santoso, 2003).

4. Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009:125).

Deteksi ada tidaknya problem heteroskedastisitas adalah dengan media grafik, apabila grafik membentuk pola khusus maka model terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2009:126).

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

5. Hasil Uji Normalitas

Cara untuk mengetahui normalitas adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan meliputi garis diagonalnya (Ghozali, 2006).

Berdasarkan Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

6. Hasil Uji Regresi dan Uji Hipotesis

Berdasarkan perhitungan regresi berganda yang dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,142	2,783		,770	,445		
	Pembinaan	,186	,089	,185	2,089	,041	,459	2,176
	Pelatihan dan Pengembangan	,294	,134	,298	2,198	,032	,196	5,100
	Pemberdayaan	,203	,098	,235	2,077	,042	,281	3,553
	Partisipasi	,271	,124	,287	2,190	,033	,210	4,756

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Nilai yang digunakan untuk melihat koefisien regresi adalah pada *standardized coefficients*, yang kemudian berdasarkan nilai tersebut bisa dibuat persamaan sebagai berikut :

$$Y = 0,185 X_1 + 0,298 X_2 + 0,235 X_3 + 0,287 X_4$$

Persamaan regresi tersebut bisa diartikan sebagai berikut:

1. Koefisien pembinaan (b_1) positif sebesar 0,185. Hasil ini menunjukkan adanya peningkatan pembinaan akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Koefisien pelatihan dan pengembangan (b_2) positif sebesar 0,298. Hasil ini menunjukkan adanya peningkatan pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Koefisien pemberdayaan (b_3) positif sebesar 0,235. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan pemberdayaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. Koefisien partisipasi (b_4) positif sebesar 0,287. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan partisipasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil uji – t yang didapat, maka dapat dilakukan pengujian sebagai berikut :

1. Pengaruh Pembinaan Terhadap Kinerja Karyawan
 Nilai uji – t antara pembinaan terhadap kinerja karyawan sebesar 2,089 dengan sig sebesar 0,041 lebih kecil (<) dari $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan diterimanya hipotesis yang menyatakan pembinaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan
 Nilai uji – t antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan sebesar 2,198 dengan sig sebesar 0,032 lebih kecil (<) dari $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan diterimanya hipotesis yang menyatakan pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan
 Nilai uji – t antara pemberdayaan terhadap kinerja karyawan sebesar 2,077 dengan sig sebesar 0,042 lebih kecil (<) dari $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan diterimanya hipotesis yang menyatakan pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan
 Nilai uji – t antara partisipasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,190 dengan sig sebesar 0,033 lebih kecil (<) dari $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan diterimanya hipotesis yang menyatakan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan variabel bebas (independen) dalam menjelaskan variabel terikat (dependen). Besarnya kemampuan pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada *Adjusted R Square*. Besarnya koefisien determinasi pada *Adjusted R Square* sebesar 0,787. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. Njonja Meneer adalah sebesar $(0,787 \times 100\%) = 78,7\%$, sementara 21,3% $(100\% - 78,7\%)$ kinerja karyawan dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi.

PEMBAHASAN

Pembinaan Terhadap Kinerja Karyawan

Pembinaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan didapat koefisien regresi sebesar 0,185. Hasil uji hipotesis juga membuktikan bahwa pembinaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dapat dibuktikan dari hasil uji - t sebesar 2,089 dengan $\text{sig. } 0,041 < \alpha = 0,05$. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa rata-rata responden memberikan persepsi yang baik terhadap pembinaan yang ada dalam organisasinya yaitu PT. Njonja Meneer. Pembina rata-rata bersedia untuk sebuah pertemuan dengan karyawannya untuk membahas masalah-masalah penting dalam organisasi. Selain itu karyawan merasa mendapatkan suatu yang berharga setelah adanya pembinaan. Hambatan kinerja dibahas di dalam pembinaan sehingga karyawan merasa ada manfaat yang diperoleh melalui pembinaan.

Hal ini mendukung penelitian tentang pembinaan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh A. Eko Nugroho, Basri Hasanuddin dan Nurdin Brasit. Penelitiannya yang berjudul *The Influence of Coaching on Work Motivation and Individual Performance (A Case Study On Employess at Support Service Unit of Service Production Departement Nickel Indonesia Tbk)* mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara pembinaan (*coaching*) terhadap motivasi kerja dan juga kinerja individual karyawan.

Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan Pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan didapat koefisien regresi sebesar 0,298. Hasil uji hipotesis juga membuktikan bahwa pembinaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dapat dibuktikan dari hasil uji - t sebesar 2,198 dengan $\text{sig. } 0,032 < \alpha = 0,05$.

Hasil analisis deskriptif sendiri menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang positif terhadap pelatihan dan pengembangan yang ada dalam organisasi mereka yaitu PT. Njonja Meneer. Adanya preferensi tugas baru yang diberikan setelah adanya program pelatihan yang dilakukan oleh karyawan, fasilitas yang ada dalam tempat kerja mendukung program pelatihan pengembangan, adanya kelonggaran atasan ketika karyawan belajar menerapkan apa yang didapatkan dalam program pelatihan dan pengembangan, dan juga departemen pelatihan pengembangan yang lengkap dalam organisasi.

Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Irene ferguson laing (bsc. admin. hrm) (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *The Impact Of Training And Development On Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study Of Ghana Ports and Harbours Authority*. Dalam penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan adalah alat yang efektif untuk mencapai kesuksesan baik pribadi maupun organisasi.

Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan didapat koefisien regresi sebesar 0,235. Hasil uji hipotesis juga membuktikan bahwa pembinaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dapat dibuktikan dari hasil uji - t sebesar 2,077 dengan $\text{sig. } 0,042 < \alpha = 0,05$. Batram dan Casimir (2007) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa pemberdayaan memiliki korelasi positif yang signifikan baik dengan kinerja maupun kepuasan kerja. Hasil analisis deskriptif variabel pemberdayaan menunjukkan bahwa kecenderungan atasan mendorong karyawan untuk percaya pada diri sendiri dijalankan dengan baik dan dirasakan oleh karyawan. Atasan juga memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk melakukan percobaan

dalam kinerja. Atasan juga membantu karyawan menyingkirkan hambatan-hambatan kinerja yang ada, dibuktikan dengan angka indeks 3,65 yang termasuk baik. Atasan juga membantu karyawan untuk menentukan sasaran yang bermakna dalam pekerjaan. Dari pembuktian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberdayaan sudah dilakukan dengan baik di PT Njonja Meneer dan dirasakan dampaknya oleh karyawan lewat kinerja.

Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kok Pooi Chen (2011) di Malaysia tentang pengaruh pemberdayaan (*empowerment*) terhadap kinerja karyawan di industri otomotif Malaysia menyimpulkan pemberdayaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan

Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan didapat koefisien regresi sebesar 0,287. Hasil uji hipotesis juga membuktikan bahwa pembinaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dapat dibuktikan dari hasil uji - t sebesar 2,190 dengan sig. $0,033 < \alpha = 0,05$. Para peneliti menunjukkan bahwa partisipasi merupakan cara yang berguna untuk menggunakan keterampilan karyawan dalam memecahkan masalah. Chen dan Tjosvold (2006) telah melakukan penelitian terhadap manajer-manajer di Cina dan Amerika tentang pentingnya partisipasi. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan membuat karyawan merasa dihargai karena memiliki kesempatan mendiskusikan masalah yang akan mempengaruhi keputusan organisasi dan dampak keseluruhannya dapat meningkatkan kinerja.

Dari hasil analisis deskriptif sendiri variabel partisipasi rata-rata seluruh anggota organisasi memiliki tujuan organisasional yang sama. Indeks tertinggi sebesar 4,25 (sangat baik) terkait dua indikator dimana organisasi memberitahukan situasi organisasi kepada karyawan dan pengambilan keputusan secara partisipatif digunakan secara luas dalam organisasi. Pada praktek organisasional sendiri keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi diambil melalui proses bersama-sama melibatkan karyawan. Karyawan diminta memberikan kontribusi pemikiran-pemikiran dan saran meskipun keputusan tertinggi ada di tangan atasan. Karyawan cenderung diajak untuk bersama-sama memecahkan masalah yang ada sehingga ada rasa penghargaan yang diberikan kepada karyawan.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen partisipasi yang dilakukan di PT. Njonja Meneer sudah dilakukan dengan baik dan berdampak secara langsung kepada karyawan. Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Joseph Rowntree (2005) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa kombinasi dari partisipasi karyawan dengan ukuran kesejahteraan dapat meningkatkan performa organisasi dan kualitas kinerja.

KESIMPULAN

Hasil menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi mempengaruhi kinerja karyawan diatas lima puluh persen. Dari hasil analisis regresi pembinaan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar. Itu artinya pelatihan dan pengembangan di PT. Njonja Meneer sudah dilakukan dengan baik dan memiliki dampak yang paling besar terhadap kinerja karyawan dibanding pembinaan, pemberdayaan, maupun partisipasi. Sedangkan variabel terkecil yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan dan pembinaan.

Dalam penelitian ini masing-masing variabel positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil uji - F juga menyatakan bahwa variabel-variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan sebesar 78,7%. Hal ini mendukung penelitian Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob yang menyatakan bahwa kombinasi dari variabel pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan, kinerja karyawan mempengaruhi kinerja karyawan diatas 50%. Hasil uji - t juga menunjukkan masing-masing variabel berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini peneliti juga menghadapi keterbatasan yang dapat mempengaruhi kondisi dari penelitian yang dilakukan. Adapun keterbatasan tersebut adalah penilaian kinerja karyawan tidak berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) maupun penilaian dari atasan langsung karyawan, melainkan dilakukan dengan metode *self rating* dimana karyawan menilai kinerjanya sendiri melalui kuesioner yang dibagikan.

Berdasarkan dari hasil analisis mengenai pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi maka saran yang dapat disampaikan untuk pembinaan di PT. Njonja Meneer. Atasan sebaiknya lebih intens menyediakan waktu bagi karyawan untuk mengadakan

sebuah pertemuan pembinaan agar pembinaan benar-benar dapat berjalan optimal. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan PT. Njonja Meneer tergolong kategori baik. Pelatihan pengembangan mampu mencakup seluruh karyawan. Penerapan dalam kinerja pun cenderung diperhatikan oleh atasan, mereka mendorong dan mendukung karyawan yang telah usai mengikuti program pelatihan pengembangan untuk segera menerapkan dalam pekerjaannya. Namun yang perlu diperhatikan adalah pada indikator tentang tekanan yang diberikan atasan kepada karyawan yang baru saja selesai mengikuti program pelatihan. Sebaiknya atasan lebih sabar untuk menunggu karyawan yang sedang mengaplikasikan keterampilan baru dalam pekerjaan dengan cara mengurangi tekanan kerja yang ada. Hal itu membuat karyawan menjadi lebih nyaman dan tidak tertekan ketika menerapkan keterampilan baru yang mereka dapatkan. Pemberdayaan yang dilakukan di PT. Njonja Meneer sudah tergolong baik. Atasan sangat mendukung karyawan dalam mendorong rasa percaya diri karyawan dan juga membantu menentukan sasaran yang bermakna bagi karyawan. Atasan juga mendorong karyawan untuk terbuka menceritakan apa saja yang menjadi keluhan. Hal ini sangat baik karena karyawan akan lebih merasa nyaman karena kepercayaan yang diberikan atasannya. Namun dari hasil analisis deskriptif variabel pemberdayaan, atasan kurang membantu karyawan dalam menyingkirkan hambatan pekerjaan. Terbukti indeks menunjukkan angka terkecil pada indikator tentang hal menyingkirkan hambatan kerja. Sebaiknya dalam hal pemberdayaan harus lebih solutif dalam menyelesaikan hambatan kerja yang ada. Juga atasan kurang menunjukkan rasa kepemilikan dengan karyawannya, dalam hal ini sebaiknya atasan lebih menunjukkan rasa kepemilikan kepada karyawannya dengan menggunakan kata “kita” (contoh: Pelanggan Kita, Bisnis Kita). Partisipasi yang dilakukan pada PT. Njonja Meneer berjalan baik. Tidak ada hambatan berarti. Dalam praktek pengambilan keputusan organisasi selalu menggunakan prinsip musyawarah bersama meskipun keputusan tertinggi diambil oleh atasan yang berwenang. Karyawan selalu diajak untuk aktif memberikan pemikiran dan solusi bagi permasalahan yang ada. Hal ini tentu dapat mengembangkan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah dan cenderung memberikan motivasi kerja karyawan karena turut ambil bagian dalam hal pengambilan keputusan. Hanya saja satu hal yang perlu diperhatikan dari hasil analisis deskriptif variabel partisipasi indeks indikator terkecil ada pada keaktifan atasan untuk mengajak bawahannya berpartisipasi mengambil keputusan. Meskipun sudah tergolong baik namun sebaiknya hal ini perlu dipertahankan dan jangan sampai semakin menurun.

REFERENSI

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- A. Eko Nugroho, Basri Hasanuddin dan Nurdin Brasit, 2012. “*The Influence of Coaching on Work Motivation and Individual Performance (A Case Study On Employess at Support Service Unit of Service Production Departement Nickel Indonesia Tbk*”
- Abbas, Q. and S. Yaqoob. 2009. *Effect Of Leadership Development On Employee Performance In Pakistan*,Pakistan: Pakistan Economic and Social Review Volume 47, No. 2 (Winter 2009), pp. 269-292.
- Askenas, Ron; Ulric, Dave; Jick, Todd; & Kerr Steve. 1995. *The Boundaryless Organization, breaking the Caín of organization structure*. San Francisco, CA. : Jossy-Bass Publisher.
- Bartram, T. and G. Casimir., 2007. The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 28, No. 1, pp. 4-19.
- Champathes, M. R. 2006. *Coaching for performance improvement: The coach model. Development and Learning in Organizations*, Volume 20, No. 2, pp.17-18.
- Chen, F. and D. Tjosvold. 2006. Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of leadership. *Journal of Management Studies*, Volume 43, Issue 8, pp. 1725-1752.

- Duvall, C. K. 1999. Developing individual freedom to act empowerment in the knowledge organization. *Participation and Empowerment* (An International Journal), Volume 7, No. 8, pp. 204-212.
- Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F.C. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-empat, Andy Offset, Yogyakarta.
- Irene ferguson laing (bsc. admin. hrm), 2009. “*The Impact Of Training And Development On Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study Of Ghana Ports and Harbours Authority*”. Institute of Distance Learning-KNUST
- Irianto, J., 2001. *Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Surabaya, Insan Cendekia.
- Kok Pooi Chen, 2011. “*A Study On The Impact Of Empowerment On Employee Performance In The Automotive Industry In Malaysia*” Centre for Graduate Studies Open University Malaysia
- Rowntree, Joseph. 2005. *Employee participation and company performance: a literature review*. Joseph Rowntree Foundation.
- Starr, J. 2004. *The manager’s role in coaching overcoming barriers to success. Development and Learning in Organizations*, Volume 18, No. 2, pp. 9-12.
- Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous, C. 2004. ‘*Human Resource Management as a Competitive Tool in Europe*,’ working paper, London: Henley College.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Toit, A. D. 2007. *Making sense through coaching. Journal of Management Development*, Volume 26, No. 3, pp. 282-291.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. 1977. *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood, IL: Irwin