

**PENGARUH PEMBINAAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN,
PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI PT. NJONJA MENEER**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

FENDY LEVY KAMBEY
NIM. C2A009053

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Fendy Levy Kambey
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 009 053
Fakultas / Jurusan : Ekonomika Dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH PEMBINAAN,
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN,
PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PT. NJONJA MENEER**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Semarang, 6 Juni 2013

Dosen Pembimbing,



(Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.)

NIP. 197007221998021002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Fendy Levy Kambey
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 009 053
Fakultas / Jurusan : Ekonomika Dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH PEMBINAAN,
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN,
PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PT. NJONJA MENEER**
Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si

Telah dinyatakan Lulus Ujian pada tanggal 9 Juli 2013

Tim Penguji

1. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. (.....)
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)
3. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini saya Fendy Levy Kambey, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : “PENGARUH PEMBINAAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. NJONJA MENEER“ adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya orang lain baik keseluruhan maupun sebagian yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima konsekuensi dan sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Semarang, 6 Juni 2013

Pembuat pernyataan

Fendy Levy Kambey

NIM. C2A 009 053

ABSTRACT

Employee performance is one of the important keys to the organization or company because each company can not increase just from the effort of one or two people, but the overall effort of member companies. Organizations that can produce good performance can not be separated from the performance achieved by its members. The organization must be able to coordinate each of its members in achieving optimal performance.

The purpose of this study was to analyze the influence of coaching, training and development, empowerment and participation on employee performance in Njonja Meneer Company. The sample used in the study were sixty people. Data analysis method used is multiple linear regression analysis using SPSS.

Results showed that the coaching, training and development, empowerment and participation affect the performance of employees is 78.7%. While 21.3% are explained by factors other than the variables used in this study. From the results of the regression analysis coaching positive effect of 0.185. Variable training and development of a positive effect of 0.298 and is the biggest variable affecting the performance of the employees, the positive effect of empowerment variables 0.235, and the latter variable participation has a positive effect of 0.287.

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

ABSTRAKSI

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.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisa pengaruh pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi terhadap kinerja karyawan di PT. Njonja Meneer. Sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah enam puluh orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Hasil menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 78,7%. Sedangkan 21,3% lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dari hasil analisis regresi pembinaan berpengaruh positif sebesar 0,185. Variabel pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif sebesar 0,298 dan merupakan variabel yang paling besar mempengaruhi kinerja karyawan, variabel pemberdayaan berpengaruh positif sebesar 0,235, dan yang terakhir variabel partisipasi berpengaruh positif sebesar 0,287.

Kata kunci: pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi, kinerja karyawan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus karena atas bimbingan dan penyertaannya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Partisipasi dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Njonja Meneer”** dengan baik dan lancar. Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam menulis skripsi ini ditemui beberapa halangan dan kesulitan, namun berkat dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberi kemampuan, penyertaan, hikmat, kesehatan dan kesempatan kepada penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan. Penyertaan-Mu sempurna dan rancanganmu penuh damai.
2. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Suharnomo S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing sekaligus Kepala Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Semarang yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.

4. Bapak Drs. Sutopo MS., selaku Dosen Wali yang telah memberi dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan pengajaran dan bekal ilmu pengetahuan.
6. Seluruh jajaran PT. Njonja Meneer yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian skripsi ini.
7. Saudari Caecilia Novi Riantika Dewi yang telah membantu penulis selama penelitian di perusahaan PT. Njonja Meneer.
8. Alm. Noldy Yohanes Kambey yang telah mendidik penulis dari kecil hingga Tuhan memanggil kembali saat penulis duduk dikelas 1 SMP. Skripsi ini penulis persembahkan sepenuhnya untukmu Papa. Didikanmu akan selalu menjadi peganganku.
9. Papa Yusak Winarto dan mama Trifena Susilowati yang telah melanjutkan perjuangan papa mendidik anak-anaknya, sungguh perjuangan dan didikanmu akan selalu penulis kenang. Skripsi ini juga penulis persembahkan untuk mama yang sangat luar biasa.
10. Papi dan Mami Abednego yang telah mengasuh penulis selama menempuh pendidikan SMA, didikan dan ajaran rohani yang diberikan akan selalu penulis ingat dan menjadi pegangan.

11. Feldy Judah Kambey dan Novena Angela Kambey adik yang sangat luar biasa calon pakar IT dan calon arsitek. Terimakasih untuk dukungannya sukses untuk kalian.
12. Om Liang, Om Han, Tante Liu, Tante Magda, Tante Evi, Dani, Nita, Welly, Henry, Putri, Jope, Tio, Fanny dan semua keluarga yang luar biasa.
13. Oktavianus Kurniawan, Ave Romantie, Tirza, Katherin Yohana, Daniel, Demi, Jilly, Yoaz, Winda, Amel, Vasa, Sinung, Rika, dan semua teman-teman Rokris SMAN III Surakarta.
14. Kak Welly, Kak Renty, Kak Denso, Kak Loly, Kak Vivin, Ko Andrew, Ko Natan, Ko Ferry, Mas Sudar, Kak Inot, Mas Nono Indar, Yoyok, Ferry Andreanus, Sianne, Michael Marvelaous dan semua keluarga sahabat jemaat GPIm Rehobot Surakarta. Terimakasih atas dukungan dan pegalaman selama empat tahun yang sangat luar biasa.
15. Sasongko, Intan partner seجاتiku, Kiki, Erna, Yobi, Reinhard, Falik, Ibnu, Distya, Kevin, semua kawan – kawan seperjuangan SDM dan semua teman - teman seangkatan Manajemen 2009
16. TIM I KKN UNDIP Desa Cening yang sangat luar biasa memberi inspirasi dan kesan Hafidz, Bayu, Adit, Ali, Lutfi, David, Novrani, Siska, Hamida, Yunita, Carol, Putri.
17. Keluarga Cemara Ayu Fitaria Bangun, Amanda Julita Hutapea, Oktavia Nicolin, Trias Evensia Ambarita yang telah menemani perjalanan hidup di Semarang.

18. Vera Siburian, Qhey Simatupang, Arya Simanungkalit, Renhard Gultom, Nandana, Kartika Putri, Yoseph Edo, Naomey Simanjuntak, Togi Siagian, Rino, Alvin, Glory, Febry, Chesna, Dwindi, Bob Hans, Feby, Yonatan “kuru-kuru”, Bagas, Petrus Lajor, Gratia, Dwi Hayu, Rizal, Linear, Maria, Made. Dan semua teman – teman PMK 2009.
19. Mas Ferry Pramono yang selalu mendukung sebagai kakak komcil, Bro Michael Laurent yang menjadi inspirasi selalu, Wahyu Surbakti yang telah memberi arahan dalam menulis, Bang Marwan yang juga turut membantu, Bina, Kak Petri dan Kak Mona yang sudah memberi solusi, Mas Hansen, Mas Bima, Mas Onny Angga, Bang Itong, Mas Yopi, Mas Abas, Bang Daud, Bang Suryanto, Kak Evin, Kak Dina, Kak Velin, Kak Merry, Bang Reymond, Bang William, Bang Binsar dan semua teman – teman PMK senior terimakasih untuk teladannya.
20. Gusrida Juwita Limbong, Maria Carolin, Adiel Hananto, Inka, Yosevine Girlbert, Milka, Resky, Bayu Anandi, Remy Dimara, Agnes Manurung, Brilliant, dan semua adik-adik 2010 yang luar biasa.
21. Om Yohanes dan Tante Fera, David Adrianto, Ko Sem, Mas Waldi, Eko, Mbak Diah, dan semua keluarga gereja JKI Hosana yang selalu mendukung penulis.
22. Semua anggota kepanitiaan NATAL 2010, RAMA 2010 dan LPPMK 2012 dan teman-teman PMK Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah bekerja sama dan mendukung kepanitiaan. Kalian sangat luar biasa.

23. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terimakasih atas bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari masih ada kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, 6 Juni 2013

Penulis

Fendy Levy Kambey
NIM. C2A 009 053

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	6
1.4 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	8

2.1.2 Pembinaan	9
2.1.3 Pelatihan dan Pengembangan.....	11
2.1.4 Pemberdayaan	16
2.1.5 Partisipasi.....	26
2.1.6 Pengaruh Pembinaan Terhadap Kinerja Karyawan.....	
.....	28
2.1.7 Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan.....	29
2.1.8 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan.....	31
2.1.9 Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.2 Penelitian Terdahulu	33
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	37
2.4 Hipotesis.....	38
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	39
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	39
3.1.1 Variabel Penelitian	39
3.1.2 Definisi Operasional Variabel	39
3.2 Populasi dan Sampel	46
3.3 Jenis dan Sumber Data	46
3.3.1 Jenis Data.....	46

3.3.2 Sumber Data	47
3.4 Metode Pengumpulan Data	48
3.5 Metode Analisis Data	49
3.5.1 Analisis Data Kualitatif	49
3.5.2 Analisis Data Deskriptif	50
3.5.3 Analisis Data Kuantitatif	51
3.5.4 Uji Reliabilitas dan Validitas	51
3.5.4.1 Uji Reliabilitas	51
3.5.4.2 Uji Validitas	52
3.5.5 Uji Asumsi Klasik	53
3.5.6 Analisis Regresi.....	54
3.6 Uji Hipotesis	56
3.7 Analisis Koefisien Determinasi (R ²)	58
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	59
4.1.1 Gambaran Perusahaan.....	59
4.2 Deskripsi Responden	63
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
4.2.2 Karakteristik Tingkat Jabatan Responden	64

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan	
Tingkat Pendidikan	64
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja	
Di Perusahaan	65
4.3 Analisis Data	66
4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	66
4.3.2 Analisis Data Kuantitatif	77
4.3.2.1 Uji Validitas.....	77
4.3.2.2 Uji Reliabilitas	80
4.3.3 Uji Asumsi Klasik	81
4.3.4 Analisis Regresi	86
4.3.5 Uji – F	87
4.3.6 Pengujian Hipotesis	88
4.3.7 Koefisien Determinasi.....	90
4.4 Interpretasi Hasil.....	91
BAB V. PENUTUP.....	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Keterbatasan	97
5.3 Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA.....	100
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	105

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan pelatihan dengan pengembangan.....	15
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden.....	63
Tabel 4.2	Tingkat Jabatan Organisasional Responden.....	64
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan Responden.....	65
Tabel 4.4	Lamanya Responden Bekerja Di Perusahaan.....	65
Tabel 4.5	Pernyataan Responden Terhadap Variabel Pembinaan.....	68
Tabel 4.6	Pernyataan Responden Terhadap Variabel Pelatihan dan pengembangan.....	70
Tabel 4.7	Pernyataan Responden Terhadap Variabel Pemberdayaan.....	72
Tabel 4.8	Pernyataan Responden Terhadap Variabel Partisipasi.....	74
Tabel 4.9	Pernyataan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	76
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Pembinaan	78
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan dan Pengembangan.....	78
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan.....	79
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi.....	79
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	80

Tabel 4.15	Hasil Uji Reliabilitas.....	81
Tabel 4.16	Hasil Uji Multikolinieritas.....	85
Tabel 4.17	Hasil Analisis Regresi.....	86
Tabel 4.18	Uji – F.....	88
Tabel 4.19	Uji – t.....	89
Tabel 4.20	Koefisien Determinasi.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Building Block</i> yang Membentuk <i>Employee</i> <i>Empowerment Mindset (Manager)</i>	23
Gambar 2.2	<i>Building Block</i> yang Membentuk <i>Employee</i> <i>Empowerment Mindset (Employee)</i>	25
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	37
Gambar 4.1	Logo PT. Njonja Meneer.....	61
Gambar 4.2	Bagan Struktur Organisasi PT. Njonja Meneer.....	62
Gambar 4.3	Grafik Normal <i>P- P Plot</i>	82
Gambar 4.4	Grafik <i>Scatter Plot</i>	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kuesioner.....	105
Lampiran II	Tanggapan Responden.....	112
Lampiran III	<i>Frequency</i> Tabel Tanggapan Responden.....	123
Lampiran IV	Uji Validitas.....	137
Lampiran V	Uji Reliabilitas.....	143
Lampiran VI	Uji Normalitas (<i>P – P Plot</i>).....	149
Lampiran VII	Uji Heteroskedastisitas (<i>Scatterplot</i>).....	151
Lampiran VIII	Hasil Multikolinearitas, Regresi, Uji – t, Uji – F, Dan Koefisien Determinasi.....	153
Lampiran IX	Surat Keterangan Penelitian.....	155

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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.

Menurut Dale Timpe (1992), kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Menurut Sulistiyani (2003), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata performance, yang menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “to perform” dengan beberapa “entries” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

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. Lewat pencapaian kinerja masing-masing individu maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja seutuhnya. Kinerja merupakan konsep utama multidimensional yang bertujuan untuk mencapai hasil dan mendapatkan jaringan yang kuat menuju sasaran strategis perusahaan (Mwita, 2000).

Pada dasarnya karyawan adalah manusia yang menggunakan pikiran, tenaga dan kemampuan untuk mendapatkan balasan dari atasan, majikan, ataupun perusahaan berupa pendapatan baik dalam bentuk uang maupun bentuk lainnya. Esensi seorang karyawan bagi perusahaan adalah produk kinerja yang dihasilkan, namun dalam hal pencapaian kinerja setiap karyawan tidak dapat mencapai hasil yang sama antara satu dengan yang lainnya. Hal ini disebabkan perbedaan kemampuan, pikiran, tenaga dan usaha masing-masing karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009) kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui faktor-faktor pengembangan kepemimpinan yakni, 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.

Champates (2006) menyatakan 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 meningkatkannya. 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.

Selain itu untuk memenuhi tuntutan bisnis saat ini maupun masa depan, pelatihan dan pengembangan memiliki peran strategis seperti halnya diungkapkan oleh Stavrou et al 's. (2004), Apospori, Nikandrou, Brewster dan S Papalexandris (2008) dalam penelitiannya. Dalam rangka memastikan bahwa seorang karyawan telah dilengkapi dengan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang tepat untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, pelatihan dan pengembangan memainkan peran yang sangat penting.

Duvall (1999) mendefinisikan sukses sebagai pencapaian, 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.

Para peneliti menunjukkan bahwa partisipasi juga 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. Ada banyak hal yang dilakukan organisasi dalam hal penerapan pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi dan itu semua memberikan dampak pada berbagai faktor termasuk kinerja karyawan.

Karena itu sangat penting untuk mengenali pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan partisipasi yang mana berdampak pada organisasi dan karyawan. Tujuan keseluruhan penelitian ini adalah untuk meneliti pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan partisipasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Studi ini dilakukan di PT. Njonja Meneer yang berlokasi di Kota Semarang. Dalam studi ini akan menyoroti pentingnya variabel pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi dan kekuatannya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

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.

Berdasarkan dari uraian mengenai latar belakang masalah diatas, pertanyaan penelitian yang ada adalah:

1. Bagaimana pengaruh pembinaan terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh partisipasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh pembinaan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi.

3. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi.

1.3.2 Manfaat dari penelitian ini adalah

1. Bagi organisasi, hasil penelitian ini merupakan sumber info yang berguna untuk lebih mengoptimalkan pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi dalam elemen organisasi.
2. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini merupakan bahan informasi, teori dan implementasi dari pengaruh pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti, penelitian ini berguna untuk mengembangkan keilmuan dalam hal pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi organisasi terhadap karyawan.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun skripsi ini sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori - teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang identifikasi variable penelitian, definisi operasional dan variabel penelitian, populasi dan teknik sampling, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian dan juga pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan penelitian, keterbatasan dan saran yang diberikan terhadap perusahaan maupun penelitian lain.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Menurut Dale Timpe (1992, h.31) kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Sedangkan 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.

Nawawi (2005) menyatakan bahwa, : Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik / material maupun non fisik/non material”. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa, “Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : (1) Kuantitas dari hasil, (2) Kualitas dari hasil, (3) Ketepatan waktu dari hasil, (4) Kehadiran, dan (5) kemampuan bekerja sama.”

Menurut Simanjuntak (2005) Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja karyawan adalah sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Selanjutnya Foster

dan Seeker (2001) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.”

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas dalam rangka melaksanakan tanggung jawab yang diberikan dalam kurun waktu tertentu dan akan diukur sesuai ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan.

2.1.2 Pembinaan

Poerwadarminta (1987, h.182) mengemukakan bahwa pembinaan adalah yang dilakukan secara sadar, terencana, teratur dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan subjek dengan tindakan pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan. A. Maqun Hardjana (1989, h.12) juga menyatakan bahwa pembinaan adalah suatu proses pembelajaran dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimilikinya, yang bertujuan untuk membantu dan mengembangkan kecakapan dan pengetahuan yang sudah ada serta mendapatkan kecakapan dan pengetahuan untuk mencapai tujuan hidup dan kerja yang sudah dijalani secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dilihat bahwa pembinaan terjadi lewat proses melepaskan hal-hal yang dapat menghambat dan mempelajari pengetahuan dengan kecakapan baru untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Pembinaan tersebut menyangkut kegiatan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal.

Coaching is an intern-organisation practice by which a coach (an expert in this line of business) aims to constantly improve the performance of an individual employee (the coachee) for the benefit of the organisation, by motivating the coachee, helping him or her to develop job-related skills, and providing reinforcement and feedback. (Knippen and Green, 1989; Schabracq, 1998; Noe et al., 2003; Cummings and Worley, 2004; Van der Sluis and Schreiner, 2001). Yang artinya pembinaan merupakan praktek internal organisasi dimana seorang pelatih (seorang ahli dalam bidang usaha) bertujuan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan individu (binaan) untuk kepentingan organisasi, dengan memotivasi binaan, membantu dia untuk mengembangkan keterampilan kerja, dan memberikan penguatan dan umpan balik. Pembinaan memiliki peran dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan dalam organisasi. Penguatan yang dimaksud adalah hasil dari bantuan, arahan, motivasi, yang diberikan pelatih terhadap pihak yang dibina. Lewat tahap demi tahap proses pembinaan ini diharapkan binaan dapat memberi umpan balik (*feedback*) sebagai bentuk respon.

Dari definisi tersebut secara implisit memiliki interpretasi bahwa pembinaan adalah segala usaha dan kegiatan mengenai perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan dan juga pengawasan suatu pekerjaan dalam rangka meningkatkan kemampuan, kepercayaan, motivasi individu dalam mengerjakan tanggung jawab yang diemban agar dapat berjalan sesuai dengan harapan organisasi untuk dapat mencapai sasaran organisasi.

2.1.3 Pelatihan dan Pengembangan

Bernardin & Russell dalam Gomes (2000:197) menyatakan bahwa Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan cenderung berkaitan dengan peningkatan ketrampilan karyawan / pekerja yang sudah menduduki suatu pekerjaan tertentu sehingga lebih menekankan pada ketrampilan (*skill*).

Pelatihan juga diartikan sebuah proses yang direncanakan untuk memodifikasi perilaku sikap, pengetahuan atau keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam setiap kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuannya, dalam situasi kerja, adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan organisasi (Manpower Services Commission (MSC), U.K., 1981, h.62). Secara umum pelatihan dibutuhkan karyawan untuk dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dalam organisasi sehingga karyawan dapat memberikan kinerja dengan maksimal sesuai dengan cara kerja yang benar.

Dalam pelaksanaan program pelatihan ada beberapa alternatif metode yang dapat digunakan, yaitu (Mathis & Jackson, 2008):

1. *On the job training* / pelatihan di tempat kerja.

Bentuk pelatihan yang sering digunakan antara lain adalah pelatihan instruksi kerja. Atasan melatih karyawan untuk melakukan tugas atau pekerjaan

tertentu, sehingga karyawan tersebut memahami tugas atau pekerjaan yang harus mereka lakukan.

2. Simulasi.

Salah satu jenis simulasi yang sering digunakan adalah vestibule training, yaitu suatu jenis pelatihan dengan menggunakan fasilitas khusus untuk mendeskripsikan suatu tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan.

3. Pelatihan kerjasama.

Metode yang sering digunakan dalam pelatihan kerjasama ini adalah magang dan kerja praktik. Banyak organisasi yang menerapkan sistem magang bagi karyawannya. Magang dapat diselenggarakan dalam berbagai bentuk dan sifatnya situasional. Pelatihan diadakan sesuai dengan jenis kebutuhan pelatihan dalam organisasi. Menurut Henry Simamora (2006, h.278) ada lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatihatannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja

instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet.

3. Pelatihan lintas fungsional (*cros functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan kreatifitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional.

Sedangkan pengembangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti *proses, cara, perbuatan mengembangkan*. Gansberghe (2003) mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu proses jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan potensi dan efektivitas. Hal ini juga diartikan sebagai pertumbuhan kemampuan seseorang melalui pembelajaran dari pelatihan yang telah diberikan. Kitson (2003) juga berpendapat bahwa pengembangan adalah kegiatan pembelajaran yang dirancang untuk dampak masa depan, untuk peran atau pekerjaan yang akan dilakukan di masa depan.

Umar (2000, h.12), melihat perbedaan pelatihan dan pengembangan dari segi waktu, dimana pelatihan ditujukan pada kebutuhan saat ini untuk dapat menguasai berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangku

jabatan dimasa yang akan datang. Secara implisit mengandung interpretasi bahwa pengembangan lebih bersifat jangka panjang, persiapan yang dilakukan untuk waktu atau masa yang akan datang.

Tahap-tahap dalam proses pengembangan sumberdaya manusia menurut (Mathis & Jackson, 2008):

1. Perencanaan sumberdaya manusia / *human resources planning*.
2. Kemampuan dan kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan rencana tersebut.
3. Perencanaan suksesi.
4. Penilaian/analisis kebutuhan pengembangan sumberdaya manusia.
5. Perencanaan pengembangan: organisasi dan individu.
6. Pendekatan/metode-metode pengembangan sumberdaya manusia: di tempat kerja atau di luar tempat kerja.
7. Evaluasi program pengembangan.

Proses belajar dan pengembangan terjadi selama masa kehidupan seseorang, yang sering dikenal dengan belajar seumur hidup. Pengembangan sumberdaya manusia akan membantu organisasi dalam meraih keunggulan kompetitif dalam tiga hal, yaitu (Mathis & Jackson, 2008): (1) Sumberdaya manusia yang berkembang akan mempunyai nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi; (2) Kemampuan sumberdaya manusia akan memberikan kelebihan daripada pesaing atau kompetitor; dan (3) Kemampuan sumberdaya manusia tersebut tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Yoder (Mangkunegoro, 2000, h.43) membedakan antara istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*developing*), dimana pelatihan ditujukan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen.

Bukan berarti pegawai tingkat manajemen tidak mendapatkan pelatihan, atau pegawai pelaksana dan pengawas tidak melalui proses pengembangan. Dalam konteks ini adalah kecenderungan kebutuhan organisasi dalam membekali karyawannya. Pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan individu pegawai ditingkat manajemen berkaitan peningkatan kecakapan organisasional dan pengembangan karir. Sedangkan pelatihan diberikan kepada pegawai pelaksana dan pengawas berkaitan kegiatan eksekusi tugas.

Tabel 2.1
Perbedaan Pelatihan dengan Pengembangan

	Pelatihan.	Pengembangan.
Tujuan	Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini.	Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang.
Sasaran	Sasaran: Peningkatan kinerja jangka pendek.	Peningkatan kinerja jangka panjang.
Orientasi	Kebutuhan jabatan sekarang	Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana.
Efek terhadap karir	Keterkaitan dengan karir relatif rendah.	Keterkaitan dengan karir relatif tinggi.

Sumber : Ekonomi Kompasiana (2011)

Sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan organisasi memiliki orientasi. Bagi organisasi orientasi memiliki beberapa tujuan, yaitu untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi tingkat turn over, dan pengenalan organisasi (Mathis & Jackson, 2008). Menurut Mathis & Jackson (2008), pelatihan adalah proses dimana individu-individu atau karyawan mencapai kemampuan tertentu guna membantu pencapaian tujuan organisasi. Terkait dengan eksekusi tugas-tugas yang ada organisasi memberikan pelatihan kepada karyawannya. Selanjutnya pengembangan dilakukan jangka panjang untuk keperluan karir, jabatan dimasa depan, dan juga kecakapan organisasional seorang karyawan. Selain itu pengembangan lebih mengacu pada peningkatan keterampilan jangka panjang. Dalam pendefinisian proses pengembangan memiliki cakupan yang sangat luas dan lebih fokus pada aspek-aspek yang kurang terukur dari kinerja seperti sikap dan nilai. Pengembangan akan berhasil jika mendapatkan dukungan dari manager tingkat atas dan semua bagian dalam organisasi.

2.1.4 Pemberdayaan

Istilah pemberdayaan saat ini sudah tidak asing bagi dunia organisasional. Seperti di ungkapkan (Bennis dan Nanus, 1985; House, 1988; Kanter, 1983; dalam Thomas dan Velthouse, 1990) bahwa saat ini pemberdayaan telah menjadi istilah yang secara luas digunakan dalam ilmu organisasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pemberdayaan berarti *proses, cara, perbuatan memberdayakan*. Dalam konteks organisasional pemberdayaan sering dikaitan dengan karyawan.

Conger dan Kanungo (1988) mengemukakan bahwa pemberdayaan harus didefinisikan dalam pengertian sebagai proses memotivasi dalam diri pekerja (*intrinsic task motivation*), mereka juga mengatakan bahwa pemberdayaan dimaksudkan sebagai pengembangan pengharapan yang disertai usaha yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai semangat untuk mencapai hasil yang diharapkan (*self efficacy*). Pengalaman pemberdayaan inilah yang akhirnya dapat meningkatkan inisiatif dan ketekunan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Richard Carver (Clutterbuck 2003, h.3), *managing director coverdale organization*, mendefinisikan pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal itu menuntut diciptakannya suatu budaya yang mendorong karyawan untuk merasa mereka bisa menghasilkan perubahan dan membantu mereka mendapatkan kepercayaan diri dan keterampilan-keterampilan untuk menghasilkan perubahan-perubahan itu.

Pemberdayaan berarti memberi daya. Bowen dan Lawler (1992, h.74) mengatakan bahwa pemberdayaan berarti wewenang yang diberikan manajer kepada karyawan untuk bertindak dan membuat keputusan harian mengenai aktivitas pekerjaan. Namun demikian pemberdayaan berbeda dengan delegasi. Hal ini didukung oleh pendapat Bowen dan Lawler dalam artikelnya "*The empowerment of service workers: what, why, how, and when,*" *Sloan Management Review, Spring*

1992, volume 33 no.3.” yang menyebutkan bahwa pemberdayaan bukanlah delegasi ataupun tanggung jawab.

Pemberdayaan karyawan lebih difokuskan kepada karyawan, tingkat terbawah dalam setiap organisasi. Jika dalam organisasi tradisional, karyawan tidak diperhitungkan dalam pembagian kekuasaan (*power distribution*), dengan pemberdayaan karyawan inilah justru kekuasaan digali dari dalam diri karyawan. Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. Jika di dalam pendelegasian wewenang, kekuasaan diberikan oleh manajemen puncak kepada para manajer di bawahnya (bukan kepada karyawan), dalam pemberdayaan karyawan, kekuasaan digali dari dalam diri setiap karyawan melalui proses pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*).

Pemberian wewenang oleh manajemen kepada karyawan dilandasi oleh keberdayaan karyawan yang dihasilkan dari proses pemberdayaan yang dilaksanakan oleh manajemen terhadap karyawan. Oleh karena pemberdayaan karyawan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat di dalam diri karyawan, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan, bukan sekadar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan yang telah dimiliki oleh manajemen.

Menurut Mulyadi, (2003), pemberdayaan berarti memampukan (*to able*), memberi kesempatan (*to allow*), dan mengizinkan (*to permit*) yang dapat diartikan

baik melalui inisiatif sendiri maupun dipicu orang lain. Dengan kata lain, pemberdayaan karyawan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Sedangkan pendelegasian wewenang memberikan kekuasaan yang telah dimiliki oleh manajemen tingkat atas untuk didistribusikan ke manajemen di bawahnya.

Menurut Mulyadi (2001, h.162) Keyakinan dasar yang perlu dimiliki oleh para manajer memandang sisi manusia dalam diri karyawan, bukan hanya dari sisi pekerjaannya. *Mindset* pemberdayaan karyawan adalah:

a. Karyawan adalah manusia.

Manajer harus orang yang usahanya sangat menentukan sukses suatu perusahaan yang membuat produk dan menyediakan jasa bagi *customers*. Setiap orang dipandang memiliki kemampuan untuk memahami dan memberikan kontribusi dalam mewujudkan visi perusahaan. Manajer harus memandang karyawannya sebagai orang dewasa yang pantas untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaannya, atas pekerjaan kelompoknya, dan akhirnya atas sukses perusahaan secara keseluruhan.

b. Orang pada dasarnya baik.

Inti pemberdayaan karyawan adalah keyakinan bahwa orang pada dasarnya baik. Sebagai manusia yang berakal sehat dan makhluk yang berpikir, orang memiliki kecenderungan alami untuk berhasil dalam pekerjaannya. Manajer

melakukan pemberdayaan dengan memberikan pelatihan dan teknologi yang memadai kepada karyawan, memberikan arah yang benar, dan membiarkan karyawan untuk mengerjakan semua yang dapat dikerjakan oleh mereka. Manajer harus memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan teknologi yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, dan ia harus mendukung usaha karyawan dengan menghilangkan hambatan apa pun yang mencegah terwujudnya kinerja unggul.

c. Birokrasi membunuh inisiatif.

Satu aspek organisasi yang paling merusak pemberdayaan adalah berjenjangnya tingkat manajerial. Dalam pemberdayaan karyawan, tanggung jawab atas pekerjaan dikembalikan ke tangan karyawan. Dengan demikian karyawan memperoleh motivasi yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, karena mereka bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan organisasi memperoleh penghematan signifikan dengan penghilangan jenjang manajemen yang tidak menambah nilai bagi *customer*. Manajer harus mengidentifikasi aspek organisasi meskipun kelihatannya efisien, mengajari karyawan untuk tidak mengerjakan, tidak mencoba, dan tidak peduli tentang pekerjaan mereka.

d. Tugas manajer adalah menyediakan pelatihan, teknologi, dan dukungan bagi karyawan.

Manajer harus melihat karyawan yang memiliki kesempatan yang harus dikembangkan dan diperluas untuk tujuan pemberian layanan kepada *customers*". Manajer bertanggung jawab untuk menyediakan teknologi memadai dan pelatihan

bagi karyawan untuk memungkinkan mereka mengerjakan apa yang dapat mereka kerjakan. Di samping itu, manajer harus memberikan dukungan selama proses perubahan karyawan dalam memikul tanggung jawab baru ini. Jika manajer tidak memiliki kesediaan untuk menerima kesalahan dan kegagalan, karyawan akan cenderung kembali ke cara kerja lama yang telah dikenal sebelumnya.

Dalam banyak hal boleh jadi pemberdayaan adalah suatu hal yang dirasa sulit oleh suatu organisasi. Pemberdayaan karyawan tentunya dapat menimbulkan suatu perubahan secara besar –besaran dalam struktur yang telah diterapkan selama ini. Organisasi harus bisa menghilangkan kendala – kendala yang dapat mencegah macetnya pemberdayaan, seperti birokrasi yang bertele – tele serta pengambilan keputusan yang kurang pas. Sebuah pemberdayaan adalah upaya membongkar dan membangun kembali struktur suatu organisasi ataupun perusahaan mulai dari nol.

Snyder (1994:112) menyebut bahwa untuk mewujudkan paradigma pemberdayaan karyawan, perlu ditanamkan *personal values* dalam diri para manajer yang pas dengan paradigma tersebut, dengan menjunjung tinggi nilai-nilai:

A. Kejujuran

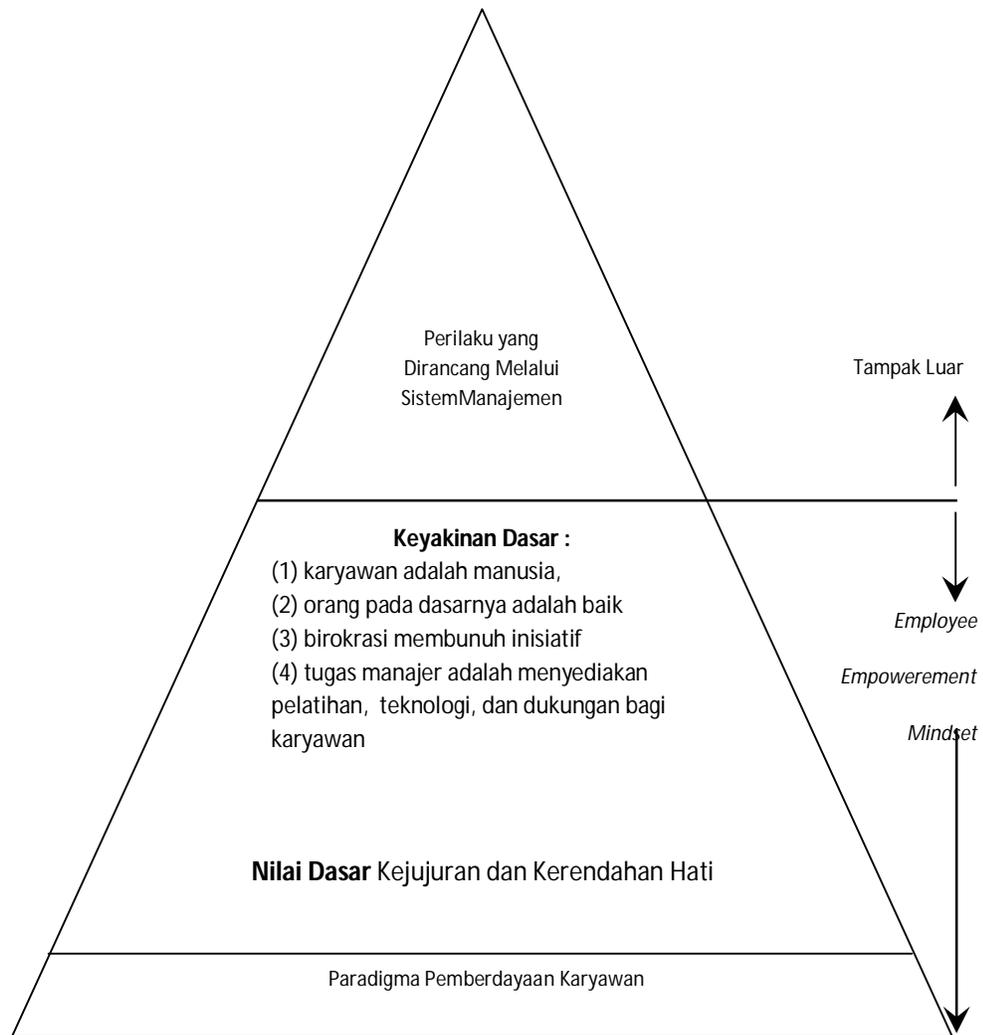
Manajer dan karyawan harus mengatakan keadaan dan kondisi yang sebenarnya antar kedua belah pihak. Manajer juga harus memberikan informasi yang dimilikinya kepada karyawan untuk memungkinkan karyawan mengambil keputusan secara efektif. Dalam pemberdayaan karyawan, karyawan lah yang diberi tanggung jawab untuk pengambilan keputusan. Dengan menggunakan akses ke data yang sama, menggunakan alat analisis yang sama, dan melakukan analisis yang

sama sehingga keputusan bisa di ambil. Hal ini sangat berbeda dengan manajemen tradisional. Pengambilan keputusan sertapemikiran dilaksanakan oleh manajer, pembicaraan dilaksanakan oleh *supervisor*, dan pelaksanaan dilakukan oleh karyawan

B. Kerendahan Hati

Pemberdayaan karyawan berarti pemberian tanggung jawab lebih besar kepada karyawan untuk mengambil keputusan. Dengan demikian, dapat terjadi inisiatif karyawan jauh lebih baik dibandingkan yang dilakukan oleh manajer. Kerendahan hati untuk mengakui kinerja karyawan harus merupakan suatu nilai yang dijunjung tinggi oleh manajer, jika pemberdayaan karyawan dikehendaki berhasil dalam suatu organisasi. Tugas manajer adalah membuat karyawan yang berada di bawah wewenangnya menjadi terkenal karena kinerjanya. Tugas ini hanya dapat dilakukan oleh manajer yang memiliki kerendahan hati.

Gambar di bawah ini melukiskan *building blocks* kultur organisasi yang dilandasi paradigma pemberdayaan karyawan ditinjau dari sudut pandang manajer.



Gambar 2.1 Building Block yang Membentuk Employee Empowerment Mindset .
 Sumber : Ditinjau dari Sudut Pandang Manajer Snyder (1994), dalam Mulyadi (2003:151)

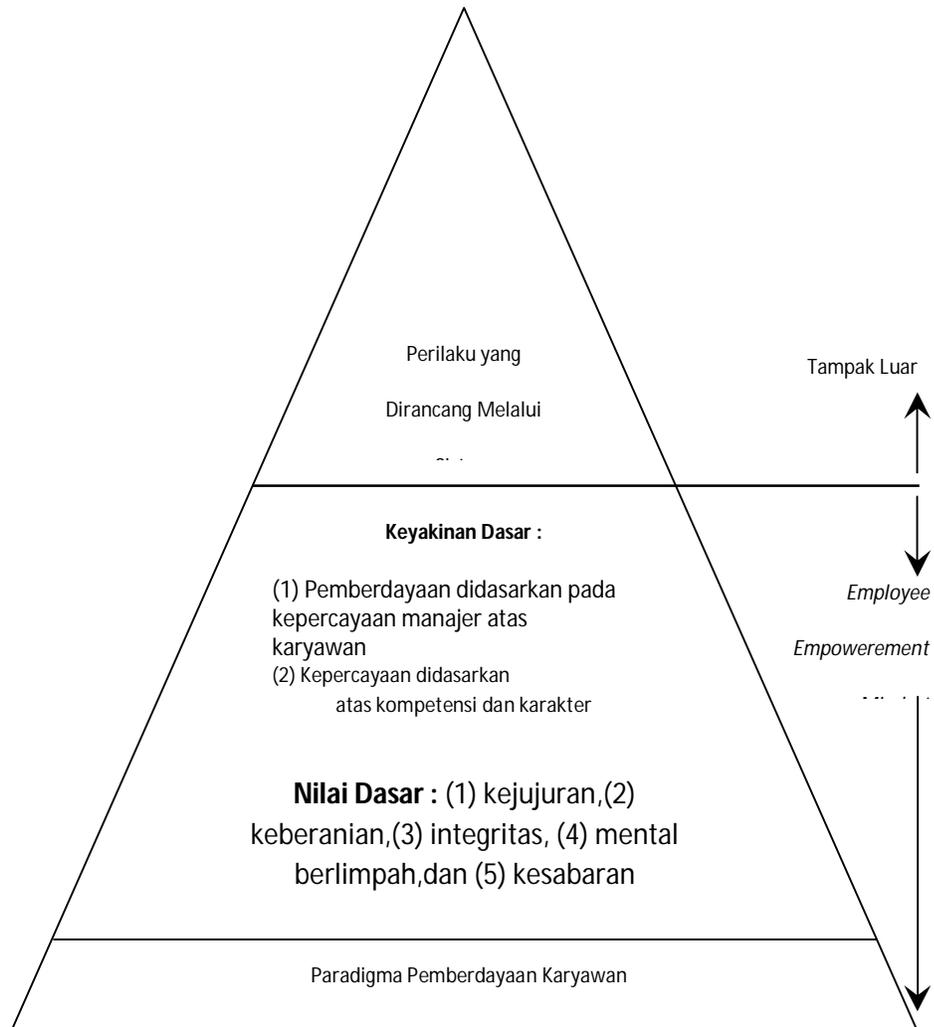
Selanjutnya Snyder (1994, h.104) menyebut bahwa untuk dapat dipercaya oleh manajer, perlu dibangun keyakinan dasar dan nilai dasar dalam diri karyawan, yaitu:

A. Kepercayaan (*trust*) yang tumbuh dalam diri manajer terhadap karyawan.

Pemberdayaan karyawan hanya akan terwujud jika karyawan dapat dipercaya oleh manajer. Oleh karena itu, karyawan perlu menanamkan keyakinan dalam dirinya bahwa ia dapat merencanakan, mengimplementasikan rencana, dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya jika manajer mempercayai (*trust*) karyawan.

B. Kepercayaan manajer terhadap karyawan tumbuh karena kompetensi dan karakter yang dibangun dalam diri karyawan.

Kompetensi dimiliki oleh karyawan jika ia berkemampuan untuk menggunakan *knowledge*. Keunggulan suatu bisnis dibandingkan dengan bisnis lainnya terletak pada *knowledge* atau kemampuan sumberdaya manusianya dalam menerapkan informasi yang berkaitan dengan sains (*science*), teknik, sosial, ekonomi, dan manajerial ke dalam pekerjaan dan kinerja mereka *knowledge* bukan merupakan sumber daya bisnis, namun merupakan sumber daya sosial, yang tidak dapat dipertahankan kerahasiaannya untuk jangka panjang. Oleh karena itu, personel harus senantiasa meng-*update* dan meningkatkan *knowledge* mereka agar organisasi tempat mereka bekerja memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Dengan demikian, untuk mempertahankan posisi unggul organisasi mereka, personel harus menjadi *life-long learners*



Gambar 2.2 *Building Block* yang Membentuk *Employee Empowerment Mindset*

Sumber : Ditinjau dari Sudut Pandang Karyawan Snyder (1994), dalam Mulyadi(2003:165)

Reynolds (1997, h.4) menyebut bahwa pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen. Pemberdayaan karyawan berangkat dari keinginan untuk menggali seluruh potensi yang terdapat dalam diri seluruh karyawan untuk diarahkan dalam memajukan organisasi. Untuk menjadikan karyawan produktif, karyawan harus memiliki kompetensi memadai dan produktivitas karyawan sangat ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di dalam organisasi. Tanpa lingkungan kerja berkualitas, karyawan dengan kompetensi tinggi tidak akan produktif. Oleh karena itu, pemberdayaan karyawan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjadikan karyawan produktif dan berkomitmen.

2.1.5 Partisipasi

Menurut Bedjo (1996), yang dimaksudkan dengan partisipasi adalah: “Perilaku yang memberikan pemikiran terhadap sesuatu atau seseorang. Perilaku merupakan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam hubungannya dengan pemilihan rangsangan yang dari luar lingkungannya. Pengertian lain tentang partisipasi juga dikemukakan oleh Slameto (1995) yang mengatakan bahwa partisipasi adalah: “Pemusatan energi psikis yang tertuju pada suatu obyek, dan juga meliputi banyak sedikitnya kesadaran yang menyertai sesuatu aktivitas yang sedang dilakukan”. Partisipasi dilakukan individu dengan sedikit banyak tingkat kesadaran ketika berfokus pada suatu obyek atau keadaan.

Menurut Allport (Sastropetro, 1988), mengatakan bahwa seseorang yang berpartisipasi sebenarnya mengalami keterlibatan dirinya / egonya yang sifatnya

lebih daripada keterlibatan dalam pekerjaan atau tugas saja. Dengan keterlibatan dirinya berarti ada keterlibatan pikiran dan perasaannya. Bhattacharyya dalam Ndraha (1990, h.102) juga mengartikan partisipasi sebagai pengambilan bagian dalam kegiatan bersama. Ini berarti partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tersebut.

Sastropetro (1988) menyebutkan jenis – jenis partisipasi dapat berupa pikiran, tenaga, pikiran dan tenaga, keahlian, barang, uang, dan jasa – jasa servis. Dusseldorf (dalam Slamet, 1989) membuat klasifikasi dari berbagai tipe partisipasi ;

1. Partisipasi berdasarkan derajat kesukarelaan yakni partisipasi bebas, spontan dan terbujuk.
2. Partisipasi berdasarkan cara keterlibatan yakni partisipasi langsung dan tidak langsung.
3. Partisipasi berdasarkan pada keterlibatan di dalam berbagai tahap dalam proses pembangunan.
4. Partisipasi berdasarkan tingkatan organisasi yakni partisipasi yang terorganisasikan dan tidak terorganisasikan.
5. Partisipasi pada intensitas frekuensi kegiatan, yakni partisipasi intensif dan ekstensif.
6. Partisipasi berdasarkan pada efektivitas yakni partisipasi efektif dan tidak efektif.

7. Partisipasi berdasarkan orang yang terlibat
8. Partisipasi berdasarkan gaya (Muafi, 2008)

Dari beberapa klasifikasi tipe tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi memiliki tiga gagasan penting yakni keterlibatan, kontribusi dan tanggungjawab. Dalam konteks perilaku organisasi Locke & Schweiger (1979 dalam scott *et al.*, 2003) menjelaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan sebagai bentuk keterlibatan karyawan dalam proses pencapaian keputusan. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan membuat karyawan merasa dihargai karena memiliki kesempatan mendiskusikan masalah yang akan mempengaruhi keputusan organisasi dan dampak keseluruhan ini dapat meningkatkan prestasi kinerja karyawan (Qaisar Abbas and Sara Yaqoob, 2009). Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli tersebut di atas, bisa di tarik kesimpulan bahwa partisipasi merupakan pengambilan bagian atau keterlibatan anggota dengan cara memberikan dukungan (tenaga, pikiran maupun materi) dan tanggung jawabnya terhadap setiap kondisi ataupun permasalahan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

2.1.6 Pengaruh Pembinaan Terhadap 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 meningkatkannya. 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.

Starr (2004) mengemukakan : *Coaching is all about helping some one else to improve performance.* Dia berpendapat bahwa pembinaan adalah bagaimana membantu orang lain untuk dapat meningkatkan kinerja. Disini peran organisasi dalam memberdayakan seluruh anggotanya untuk berbagi ilmu dan keterampilan untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Organisasi dapat mengimplementasikannya melalui berbagai macam cara salah satunya adalah melalui pembinaan. Dimana seorang yang memiliki kemampuan dan keterampilan lebih dapat membina seorang lain untuk dapat ikut meningkatkan kemampuannya sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya. Dalam kasus ini layak nya manajer memberikan pembinaan kepada bawahan / karyawan untuk dapat membawa karyawan kepada level kinerja yang lebih baik.

H1 : Pembinaan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan.

2.1.7 Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk memenuhi tuntutan bisnis saat ini maupun masa depan, pelatihan dan pengembangan memiliki peran strategis seperti hal nya diungkapkan oleh Stavrou et al 's. (2004), Apospori, Nikandrou, Brewster dan S Papalexandris (2008) dalam penelitiannya. Dalam rangka memastikan bahwa seorang karyawan telah dilengkapi dengan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang tepat untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, pelatihan dan pengembangan memainkan peran yang

sangat penting. Hal ini juga terkait bagaimana sebuah organisasi dapat mencapai pertumbuhan dan keberhasilan melalui kinerja karyawannya.

Wexley dan Yukl (1976, h.282) mengemukakan : *“training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members”*. Mereka berpendapat 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.

Pelatihan dilakukan untuk memberi kecakapan dan keterampilan karyawan sebagai bekal untuk mereka bekerja. Organisasi harus bisa menganalisis kondisi waktu yang tepat untuk memberikan pelatihan kepada karyawan yang membutuhkan. Seperti yang diungkapkan Irianto (2001) bahwa pelatihan akan bermanfaat bagi sebuah organisasi apabila kebutuhan pelatihan dianalisis pada saat dan waktu yang tepat. Dan Gomes (2000, h.198) menambahkan bahwa pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi pada saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan.

Jackson (2002) berpendapat bahwa ada beberapa asumsi budaya mendasari manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengembangan karyawan. Ia berunding melalui contoh perbedaan antara pendekatan keras dan lunak pada aspek perkembangan. Pendekatan keras diasumsikan karyawan dalam organisasi sebagai sumber daya yang dipakai hanya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan pendekatan lunak memandang karyawan sebagai aset bernilai lebih yang mampu dikembangkan (Tyson dan Fell 1986; Hendry dan Pettigrew 1990). Di era modern ini makin terbukti bahwa pendekatan lunak memang dapat di aplikasikan dalam budaya manajemen sumberdaya manusia. Dapat dinilai bahwa pengembangan memiliki kontribusi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan karyawan. Selain itu pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang (T. Hani Handoko 2001, h.107).

H2 : Pelatihan dan Pengembangan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan.

2.1.8 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap 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.

Menurut Askenas et.all (1995, h.43) salah satu dampak positif dari pemberdayaan di struktur organisasi adalah komitmen karyawan untuk melakukan *improvement* meningkat. Karyawan dapat melakukan improvisasi dalam menghadapi kondisi – kondisi tertentu dalam pekerjaannya dan menuntut inisiatif dan juga kreatifitasnya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.1.9 Pengaruh Partisipasi Terhadap 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

dan dampak keseluruhan ini dapat meningkatkan prestasi kinerja karyawan (Qaisar Abbas and Sara Yaqoob, 2009).

H4 : Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Di bawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan:

Qaisar abbas dan Sara Yaqoob (2009) mengadakan penelitian tentang hubungan pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dimana variabel yang digunakan dalam pengembangan kepemimpinan meliputi Pembinaan, Pelatihan dan pengembangan, Pemberdayaan, Partisipasi dan Delegasi. Penelitian ini dilakukan di Pakistan dengan mengambil sampel 2 kota yang dinilai bisa mewakili sektor bisnis di lingkungan bisnis Pakistan yaitu Islamabad dan Rawalpindi. Sampel yang digunakan sebanyak 140 orang yang merupakan manajer lini tengah keatas. Hasil dari penelitian ini adalah setiap variabel pengembangan kepemimpinan yaitu pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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. Penelitian ini membuktikan secara empiris hubungan yang signifikan antara *coaching*, kinerja individual, motivasi kerja dan hubungan secara tidak langsung antara *coaching* dan kinerja melalui motivasi kerja diantara karyawan yang bekerja di bagian *support service, departemen production services* PT. International Nickel Indonesia Tbk Soroako Kabupaten Luwu Timur Sulawesi Selatan. Penelitian ini mengambil responden para karyawan yang menduduki berbagai jabatan yakni mekanik, mason, werder, *supervisor*, dan manajer sebanyak 80 orang. Uji validitas dan realibilitas terhadap kuesioner penelitian ini dilakukan dengan Program SPSS versi 15,0 dan metode *Alpha Crobach*. Analisis data menggunakan metode analisis jalur dengan tiga variabel yaitu *coaching* sebagai variabel eksogenus dan motivasi kerja serta kinerja individual sebagai variabel endogenus. Hasil penelitian menunjukkan secara empiris bahwa *coaching* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis tersebut pada dasarnya berimplikasi bahwa semakin baik pelaksanaan proses *coaching* karyawan maka motivasi kerja dan kinerja karyawan cenderung akan semakin meningkat.

Penelitian tentang hubungan pelatihan dan pengembangan (*training & development*) terhadap kinerja karyawan 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. Penelitian ini mengemukakan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia adalah aset untuk setiap organisasi dan sebagai akibatnya pelatihan telah menjadi isu yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Penelitian ini berusaha menentukan dampak dari pelatihan dan pengembangan organisasi sektor publik menggunakan Port Ghana dan Harbors Authority (GPHA) sebagai studi kasus. Secara mendalam tujuannya adalah untuk mengetahui peran dan dampak pelatihan pada karyawan dengan penekanan pada staf, tingkat yang lebih rendah menengah dan administrator dari GPHA, yang dipilih secara acak. Dalam penelitian ini kuesioner dirancang dengan menggunakan pertanyaan terstruktur untuk mengumpulkan data primer dari karyawan GPHA. Wawancara pribadi diadakan dengan beberapa staf manajemen organisasi. Hasil penelitian adalah melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan adalah alat yang efektif untuk sukses baik pribadi dan organisasi.

Penelitian 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. Ada hubungan yang signifikan antara dimensi kinerja pemberdayaan dan karyawan. Mereka merasa bahwa ketika mereka diberdayakan dengan otonomi, kebebasan dan kesempatan untuk mempengaruhi keputusan keputusan dalam pekerjaan atau organisasi mereka, kinerja mereka akan meningkat secara signifikan.

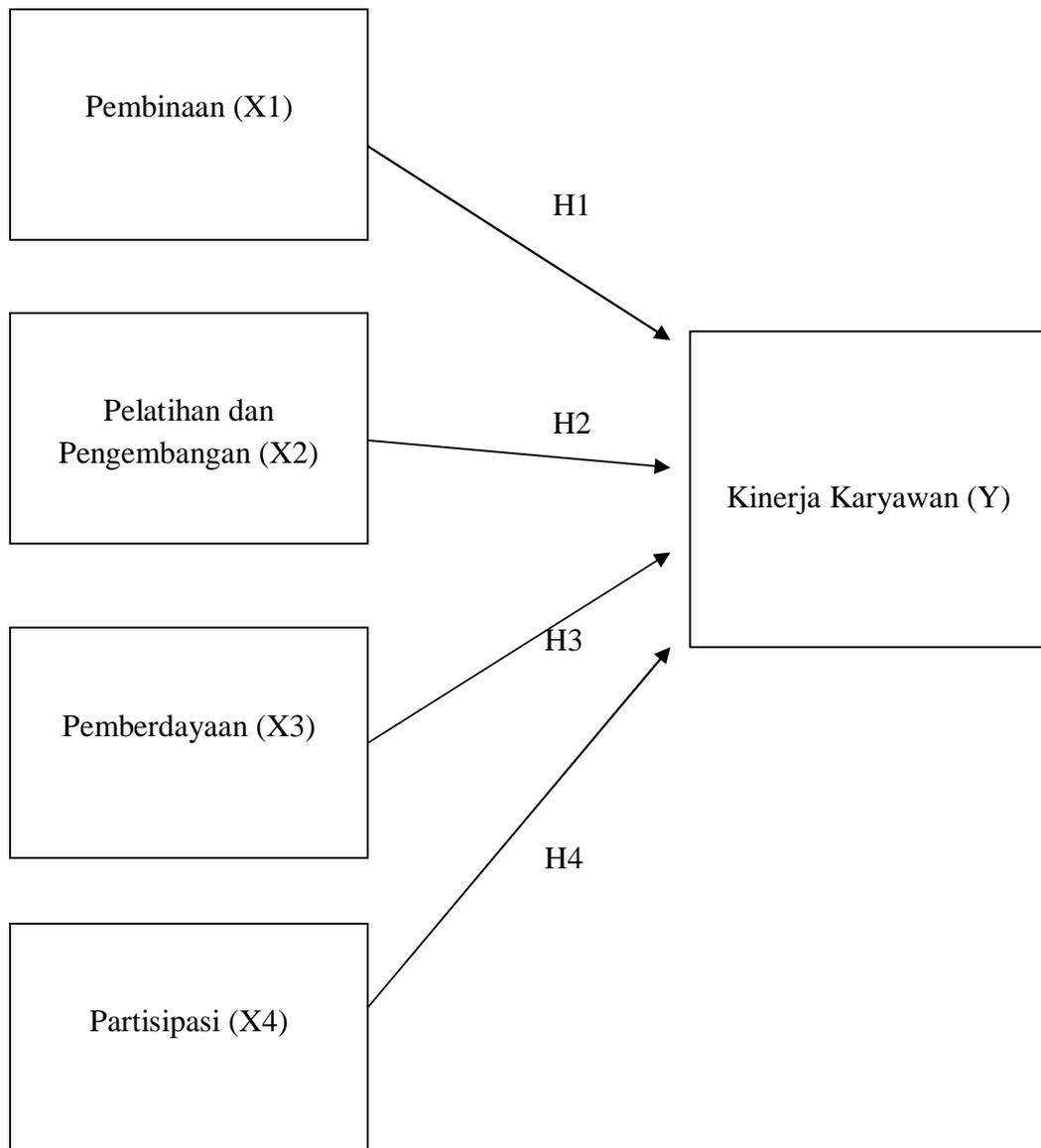
Gaudreau Meyerson (2012) juga mengadakan penelitian tentang pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya menemukan bahwa

ada perbedaan yang signifikan antara tingkat karyawan yang bekerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pemberdayaan. Dalam penelitiannya menggunakan Metode penelitian telah deskriptif dan kausal sampel komparatif dan statistik yang diteliti adalah 226 orang untuk data yang dikumpulkan, dua kuesioner dan dokumen yang ada tentang tingkat kinerja karyawan yang digunakan dalam dua periode waktu sebelum dan sesudah implementasi pemberdayaan. Perangkat validitas dengan metode konten dan keandalan mereka dengan cornbach metode koefisien 0,98, 0,95 telah dikonfirmasi. Untuk menganalisis data, metode korelasi spearman, metode tes wilcoxon, dan regresi, yang digunakan. Dengan cara menerapkan pemberdayaan menekankan faktor delegasi dan dorongan berpartisipasi dan memberikan *reward* menyebabkan kinerja karyawan meningkat.

Reid C. Thornton (2009) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa ada hubungan yang positif antara partisipasi dengan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Hasil menyarankan bahwa partisipasi informal, partisipasi konsultatif dan ikatan emosional memiliki dampak yang signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Anuar Bin Hussin (2011) mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Joseph Rowntree (2005) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa kombinasi dari partisipasi karyawan dengan ukuran kesejahteraan dapat meningkatkan performa organisasi dan kualitas kinerja.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.3



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2013.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, landasan teori, dan penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran teori diatas, maka hipotesis dapat dirumuskan:

H1: Pembinaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Variabel penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel penelitian

Variabel penelitian terdiri dari dua jenis, yaitu : Variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang tergantung oleh variabel lain, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak bergantung pada variabel lainnya.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel terikat (*dependent variable*), yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel tidak terikat (*independent variable*), yaitu pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Pembinaan (X1)

Poerwadarminta (1987, h.182) bahwa pembinaan adalah yang dilakukan secara sadar, terencana, teratur dan terarah untuk meningkatkan keterampilan subjek dengan tindakan pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh *International Consortia of Business Coaches* pembinaan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti:

1. Pelatih / pembina selalu bersedia dan terbuka untuk sebuah pertemuan.

2. Informasi yang didapatkan dalam interaksi pembinaan sangat berharga untuk kesuksesan dan kinerja.
3. Hambatan kinerja, perubahan, dan transformasi pribadi maupun perusahaan dibahas dalam interaksi pembinaan.
4. Pembinaan yang ada dalam perusahaan membantu karyawan dalam hal pencapaian tujuan pribadi untuk organisasi.
5. Termotivasi dan antusias kepada pekerjaan saya berkat pembinaan yang ada.
6. Pembinaan yang ada memiliki efek langsung pada kemampuan karyawan untuk mengerjakan tugas-tugasnya.
7. Bisa membantu rekan dalam tim berkat mengikuti pembinaan.
8. Karyawan memiliki lebih banyak keinginan untuk belajar dan berkembang karena adanya pembinaan.
9. Karyawan bisa menjadi lebih mahir melihat sesuatu dari segi pandang sistem (sistematis perusahaan) setelah adanya pembinaan.
10. Dapat mendorong rekan dalam tim untuk belajar lebih banyak satu sama lain.

b. Pelatihan dan pengembangan

Bernardin & Russell dalam Gomes (2000:197) menyatakan bahwa Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh *surveymonkey.com* (*n.d.*) Pelatihan dan pengembangan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti:

1. Organisasi memiliki kebijakan pelatihan dan pengembangan yang berlaku bagi seluruh karyawan.
2. Atasan memberi tahu apakah karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan pelatihan yang disampaikan atau tidak.
3. Ketika karyawan telah selesai menjalani program pelatihan, atasan mendorong karyawan untuk berbagi apa yang telah dipelajari disana.
4. Organisasi mengkaitkan pelatihan dan pengembangan dengan strategi bisnis perusahaan.
5. Organisasi memiliki departemen pelatihan dan pengembangan yang lengkap dan ditangani professional yang kompeten.
6. Atasan memberi kesempatan kepada karyawan untuk segera mencoba / mempraktekkan hasil pelatihan dalam pekerjaan.
7. Atasan menetapkan seorang (atau lebih) asisten karyawan berpengalaman untuk membantu karyawan dalam pekerjaan setelah selesai menjalani pelatihan.
8. Atasan mengurangi tekanan kerja supaya karyawan memiliki kesempatan untuk mempraktekan keterampilan baru yang didapatkan dalam pelatihan.
9. Fasilitas, sumber daya, teknologi yang tersedia dalam pekerjaan mendukung apa yang dipelajari karyawan dalam pelatihan.

10. Karyawan mendapatkan preferensi untuk tugas baru setelah menjalani pelatihan.

c. Pemberdayaan (X3)

Conger dan Kanungo (1988) mengemukakan bahwa pemberdayaan harus didefinisikan dalam pengertian sebagai proses memotivasi dalam diri pekerja (*intrinsic task motivation*), mereka juga mengatakan bahwa pemberdayaan dimaksudkan sebagai pengembangan pengharapan yang disertai usaha yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai semangat untuk mencapai hasil yang diharapkan (*self efficacy*). Pengalaman pemberdayaan inilah yang akhirnya dapat meningkatkan inisiatif dan ketekunan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Noefhoff, Brian P, Robert H. Moorman, Gerald Blakely dan Jack Fuller (2001). "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, Vol 26. No. 1. March, 93 – 113 menyatakan bahwa pemberdayaan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti:

1. Atasan mendorong karyawan untuk percaya pada diri sendiri.
2. Atasan memberikan kebebasan dan fleksibilitas untuk melakukan percobaan.
3. Atasan meminta karyawan terlibat ketika mengetahui adanya kebutuhan yang segera harus diputuskan dan tidak menanti sampai diberi perintah atau ijin.

4. Atasan membantu karyawan menyingkirkan hambatan-hambatan dalam pekerjaan.
5. Atasan memberikan inspirasi untuk melakukan lebih dari apa yang dapat dilakukan karyawan.
6. Atasan membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan karyawan.
7. Atasan membantu menentukan sasaran yang bermakna dalam pekerjaan.
8. Atasan mendorong karyawan untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka.
9. Atasan mendorong karyawan untuk berfokus kepada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa yang harus dilakukan.
10. Atasan menunjukkan “kepemilikan atau perasaan memiliki” dengan cara menggunakan kata “kita” dalam pembicaraan. (cth: Pelanggan kita, bisnis kita, dll)

d. Partisipasi (X4)

Menurut Bedjo (1996), yang dimaksudkan dengan partisipasi adalah: “Perilaku yang memberikan pemikiran terhadap sesuatu atau seseorang. Perilaku merupakan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam hubungannya dengan pemilihan rangsangan yang dari luar lingkungannya. Pengertian lain tentang partisipasi juga dikemukakan oleh Slameto (1995) yang mengatakan bahwa partisipasi adalah: “Pemusatan energi psikis yang tertuju pada suatu obyek, dan juga meliputi banyak sedikitnya kesadaran yang menyertai sesuatu aktivitas yang sedang

dilakukan”. Partisipasi dilakukan individu dengan sedikit banyak tingkat kesadaran ketika berfokus pada suatu obyek atau keadaan.

Parnell, John A., Edward D Bell dan Robert Taylor. (1991), “The Propensity for Participative Management: A Conceptual and Empirical Analysis” *Mid – Atlantic Journal of Business*. June 31- 43 menyatakan bahwa partisipasi dapat diukur melalui indikator-indikator seperti:

1. Semua anggota organisasi cenderung memiliki tujuan organisasional yang sama.
2. Organisasi secara umum memberi informasi tentang situasi organisasi dan memiliki karyawan yang berpengalaman.
3. Pengambilan keputusan secara partisipatif digunakan secara luas dalam organisasi.
4. Dalam organisasi bebas untuk membuat keputusan sebagaimana yang diinginkan karyawan.
5. Pengambilan keputusan secara partisipatif di dorong dan dikembangkan dalam organisasi.
6. Atasan sering meminta karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusannya.
7. Banyak masalah terselesaikan ketika setiap karyawan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
8. Pengambilan keputusan secara partisipatif biasanya menghasilkan keputusan yang efektif.

9. Pengambilan keputusan secara partisipatif menuntut terlalu banyak membuka informasi rahasia.
10. Pengambilan keputusan secara partisipatif memberikan terlalu banyak kekuasaan kepada bawahan.

e. Kinerja karyawan (Y)

Menurut Dale Timpe (1992, h.31), kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Sedangkan 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.

Kinerja Karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti:

1. Kuantitas kerja melebihi rata-rata.
2. Kualitas kerja karyawan lebih baik
3. Standar kualitas melebihi standar resmi yang ada.
4. Standar kualitas melebihi standar resmi yang ada.
5. Karyawan berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya.
6. Kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan utamanya baik.
7. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu.
8. Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utama baik.
9. Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik.

10. Karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.

3.2 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.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis data

1) Data Kualitatif

Data kualitatif yaitu hasil pengamatan yang outputnya hanya bisa dimasukkan ke dalam suatu kategori (Santoso, 2003), misalnya jenis kelamin, jenis pekerjaan, dan sebagainya.

2) Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu hasil pengamatan atas suatu hal yang bisa dinyatakan dalam angka (Santoso, 2003), misalnya usia, pendapatan, dan sebagainya.

3.3.2 Sumber data

1) Data primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari responden. Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan pada sampel yang telah ditentukan (karyawan / manajer lini tengah keatas bekerja minimal enam bulan dan telah mengalami proses pelatihan pengembangan, dan pernah terlibat dalam pengambilan keputusan di PT. Njonja Meneer).

2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dalam penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer. Data sekunder berupa sumber pustaka yang dapat mendukung penulisan penelitian serta diperoleh dari literatur yang relevan dari permasalahan, sebagai dasar pemahaman terhadap objek penelitian dan untuk menganalisisnya secara tepat. Data sekunder dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan, profil dan sebagian tentang fakta dilapangan mengenai PT. Njonja Meneer yang diambil melalui wawancara dan *website*.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat dan terpercaya (Supranto, 1996). Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai pengaruh variabel-variabel pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu :

1. Wawancara kepada pihak-pihak terkait. Wawancara dilakukan dengan bertanya dan berkomunikasi langsung dengan pihak terkait dalam penelitian ini.
2. Pengamatan langsung ke perusahaan atau organisasi. Pengamatan dilakukan untuk memperoleh gambaran tempat kerja, proses kerja dan hal hal lain yang dibutuhkan.
3. Menyebarkan kuesioner kepada responden secara langsung.

Pengukuran variabel menggunakan skala likert yang menggunakan metode *scoring* sebagai berikut :

	STS				SS
	1	2	3	4	5

Angka 1 menunjukkan bahwa responden tidak mendukung terhadap pernyataan yang diberikan. Sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa responden mendukung pernyataan yang diberikan.

3.5 Metode Analisis Data

Agar suatu data bermanfaat maka harus diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Tujuan analisis data adalah untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul.

3.5.1 Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif ini merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung (Hadi, 2001).

Proses analisis kualitatif dilakukan dalam tahapan sebagai berikut :

1. Pengeditan (*Editing*)

Pengeditan adalah memilih data yang perlu dan membuang yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

2. Pemberian Kode (*Coding*)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok kedalam kategori yang sama.

3. Pemberian Skor (*Scoring*)

Mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS)	: Bobot / Skor 5
Setuju (S)	: Bobot / Skor 4
Netral (N)	: Bobot / Skor 3
Tidak Setuju (TS)	: Bobot / Skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: Bobot / Skor 1

4. Tabulasi (*Tabulating*)

Pengelompokan data atas jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil table tersebut akan disepakati untuk membuat data table agar mendapat hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

3.5.2 Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif variabel digunakan untuk melihat deskripsi data penelitian yang merupakan hasil pernyataan responden terhadap kuesioner yang diajukan untuk mengukur variabel pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan kinerja karyawan. Dalam hal ini akan diungkapkan nilai rata-rata data penelitian agar nantinya dapat diketahui persepsi atau penilaian yang diberikan oleh para responden. Penilaian dilakukan dengan menggunakan metode rentang skala berikut ini :

$$RS = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyaknya kelas}}$$

Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Standar untuk kategori lima kelas tersebut adalah (Durianto,dkk,2001:43):

1,00 – 1,80 = sangat jelek

1,81 – 2,60 = jelek

2,61 – 3,40 = cukup

3,41 – 4,20 = baik

4,21 – 5,00 = sangat baik

3.5.3 Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows. Adapun alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas.

3.5.4 Uji Reliabilitas dan Validitas

3.5.4.1 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):

- Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut *reliable*.
- Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak *reliable*.

3.5.4.2 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*)

3.5.5 Uji Asumsi Klasik

Selain uji validitas dan reliabilitas, juga akan dilakukan uji asumsi klasik sebagai berikut:

a. 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).

b. Uji Heteroskedastisitas

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 :

- a. 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.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2006). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji multikolinieritas pada penelitian dilakukan dengan matriks korelasi. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas 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 multikolinieritas. Kemudian apabila nilai *VIF* berada dibawah 10 dan nilai *Tolerance* mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas (Santoso, 2003).

3.5.6 Analisis Regresi

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple regresional analisis*). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih,

juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Gozali,2006). Pada penelitian ini menggunakan alat bantu program statistic *SPSS for windows* untuk mempermudah proses pengolahan data-data penelitian dari program tersebut akan didapatkan output berupa hasil pengolahan dari data yang telah dikumpulkan, kemudian output hasil pengolahan data tersebut diinterpretasikan akan dilakukan analisis terhadapnya..

Regeresi berganda dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Pada regresi berganda terdapat satu variabel terikat dan lebih dari satu variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan, sedangkan yang menjadi variabel bebas adalah pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi.

Model hubungan keputusan pembelian dengan varibel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut:

$$Y = b_1 .X_1 + b_2 .X_2 + b_3 .X_3 + b_4 .X_4 + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Karyawan

B : koefisien

X1 : Pembinaan

X2 : Pelatihan dan pengembangan

X3 : Pemberdayaan

X4 : Partisipasi

e : error

3.6 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F.

• Uji t (Pengujian signifikansi secara parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y, apakah variabel X1, X2, X3, X4 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y.

Hipotesa yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah:

$H_0 : b_i = 0$, Variabel-variabel bebas (pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

$H_1, H_2, H_3, H_4 : b_i > 0$, Variabel-variabel bebas (pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006):

1. Dengan membandingkan nilai t hitungnya dengan t tabel.

Apabila $t \text{ tabel} > t \text{ hitung}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Dengan tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$)

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

• **Uji F (Pengujian signifikansi secara simultan)**

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terkait (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya, yaitu, kinerja karyawan. Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0,$ Variabel-variabel bebas (pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan).

$H_1 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 \neq 0,$ Variabel-variabel bebas (pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi) mempunyai pengaruh yang

signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006):

1. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel.

Apabila $F_{tabel} > F_{hitung}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $F_{tabel} < F_{hitung}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

Apabila probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.7 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Gozali, 2006). Koefisien determinan (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisiensi determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R^2) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain itu koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).