
PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SEKOLAH

Yuli Sudargini

SMA Negeri 1 Pati

Corresponding Authors: yuli.sudargini@gmail.com

Abstrak - Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara pembinaan dan kinerja pegawai di sekolah, menganalisis hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai, menganalisis hubungan pemberdayaan dengan kinerja pegawai dan menganalisis hubungan antara partisipasi dengan kinerja pegawai. Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif dan metode pengolahan datanya menggunakan PLS dan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Pengumpulan Data dengan menyebarkan kuesioner secara online kepada 120 pegawai sekolah dan dari hasil penelitian kuesioner yang dikembalikan sebanyak 90 kuesioner. Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa variabel pembinaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan variabel pembinaan akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai dan penurunan variabel pembinaan akan diikuti dengan penurunan kinerja pegawai. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan di. Variabel pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan variabel pelatihan dan pengembangan dan penurunan variabel pelatihan dan pengembangan akan menurunkan variabel kinerja pegawai.

Kata Kunci: Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan, Partisipasi, Kinerja Pegawai

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang semakin canggih menuntut setiap orang untuk dapat mengikuti perkembangan tersebut, termasuk sumber daya manusia dalam suatu sekolah. Hal ini karena banyak sekolah yang sudah berbasis teknologi. Teknologi tinggi yang cepat berubah menunjukkan bahwa inovasi teknologi akan terus mempercepat proses kerja sekolah di masa yang akan datang (Adler, 1991; Pulakos et al, 2000; Quin, 1997, Tai, 2004). Perubahan tersebut menuntut individu untuk berpikir kreatif, bekerja cepat, dan tepat guna menjadi individu yang mampu bersaing. Organisasi atau sekolah bisnis jika ingin bertahan dalam lingkungan yang kompetitif, umumnya harus memiliki sejumlah sumber daya yang dijadikan andalan untuk bersaing dengan sekolah lain (Hetami, 2008). Tercapainya suatu tujuan dalam sekolah erat kaitannya dengan profesionalisme pegawai yang mampu mempertanggungjawabkan pekerjaannya sehingga tujuan sekolah dapat tercapai. Cara yang tepat yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui pengembangan pegawai dengan mengadakan pelatihan dan disiplin kerja. Dengan penerapan sistem ini diharapkan pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab atas pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Mangkunegara (2008) berpendapat bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang

menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan yang terbatas. Pelatihan diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai. Hal ini juga akan memudahkan pegawai untuk memperoleh pengetahuan lebih lanjut berdasarkan dasar yang diperoleh dari pelatihan dan efek dari perubahan lebih lanjut pada rekan kerja lainnya (Jagero et al, 2012). Tercapainya suatu tujuan dalam sekolah erat kaitannya dengan profesionalisme pegawai yang mampu mempertanggungjawabkan pekerjaannya sehingga tujuan sekolah dapat tercapai.

Hetami (2008) menyatakan bahwa suatu organisasi jika ingin bertahan dalam lingkungan yang kompetitif, umumnya harus memiliki sejumlah sumber daya yang digunakan sebagai andalan untuk bersaing dengan sekolah lain. Pelatihan saja tidak cukup, disiplin kerja juga bisa dikatakan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu sekolah. Hetami (2008) menyatakan bahwa sikap disiplin dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan mengeluarkan peraturan-peraturan yang harus dijalankan oleh setiap pegawai agar pegawai tetap berada dalam koridor peraturan yang telah ditetapkan sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Regulasi yang ditetapkan sekolah diharapkan mampu menumbuhkan kesadaran pegawai untuk lebih disiplin. Amran (2009) menyatakan bahwa Disiplin mengandung arti proses “penguatan latihan”, “koreksi dan sanksi”, “kontrol untuk menciptakan ketertiban dan keteraturan”, dan “sistem aturan perilaku”. Disiplin dikaitkan dengan latihan penguatan, terutama ditentukan pada pikiran dan karakter untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan ketaatan dan sebagainya. Kinerja menjadi penting dalam suatu sekolah apabila dikaitkan dengan aktivitas dan aktivitasnya (Yuliati, 2009). Penilaian kinerja menurut Noe, dkk (2006:) pada dasarnya adalah suatu proses dimana organisasi memperoleh informasi tentang seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya. Melalui kinerja dapat diketahui hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai.

Pelatihan dan Kinerja Pegawai

Menurut Champates (2006), pembinaan penting untuk meningkatkan kinerja. Melalui coaching, akan terjadi komunikasi dua arah antara manajer dan pegawai sehingga manajer dapat mengidentifikasi apa yang harus ditingkatkan dan bagaimana meningkatkannya. Senada dengan itu Toit (2007) menyatakan bahwa coaching berbicara tentang keyakinan dan perilaku seseorang yang menghambat kinerja. Melalui pembinaan ini, manajer dapat melihat tingkat kepercayaan seseorang dalam bekerja dan perilaku apa yang dapat menghambat kinerja sehingga dapat memberikan jalan keluar. Penelitian sebelumnya tentang coaching untuk kinerja pegawai dengan mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara coaching terhadap motivasi kerja dengan kinerja individu pegawai.

H1: Coaching memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai.

Pelatihan Pengembangan dan Kinerja Pegawai.

Wexley dan Yukl (1976,) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah istilah-istilah yang berkaitan dengan upaya yang direncanakan, yang diadakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi. Organisasi melaksanakan pelatihan dan pengembangan dalam bentuk program yang direncanakan. Dengan memilih jenis pelatihan serta pengembangan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan yang tepat. Ini akan menjadi kebutuhan konstan bagi organisasi untuk terus diperbarui dalam tindak lanjut

praktik SDM. Penelitian sebelumnya tentang pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh Irene Ferguson Laing (2009) & Andika, R., & Darmanto, S. (2020). berpendapat bahwa melalui pelatihan dan pengembangan, pegawai adalah alat yang efektif untuk mencapai kesuksesan pribadi dan organisasi. Benedicta dan Appiah (2010) dalam Sultana et al, (2012) mengatakan bahwa ada hubungan positif antara pelatihan dengan kinerja pegawai. Pelatihan menghasilkan manfaat bagi pegawai serta organisasi dengan mempengaruhi kinerja pegawai secara positif melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi dan perilaku. Sinambela (2012) menyatakan bahwa pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh sekolah untuk memfasilitasi pembelajaran pegawai tentang kompetensi terkait pekerjaan. Sinambela (2012) menyatakan bahwa disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja, terbukti dengan semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka semakin tinggi pula kinerja orang tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu sikap ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Hal ini membuktikan bahwa disiplin pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian sebelumnya oleh Farooq dan Khan (2011) menunjukkan bahwa pelatihan dan umpan balik dapat meningkatkan keterampilan kerja pegawai. Sultan, et al (2012) menunjukkan bahwa pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja, yang dapat meningkatkan tingkat kompetensi individu dan organisasi. Sedangkan penelitian Yuliati (2009) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai. Erma Safitri; Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja. Amran (2009) menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja seseorang. Penelitian Adomi dan Eruvwe (2004) menunjukkan bahwa Disiplin Staf merupakan ukuran yang dibutuhkan oleh setiap pengelola perpustakaan untuk mengambil langkah-langkah tersebut guna menertibkan organisasi, serta memungkinkan pegawai bekerja secara produktif dan efektif. Sedangkan penelitian Hetami (2008) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara disiplin dan kinerja. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Serta untuk mengetahui gambaran pelatihan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai, berdasarkan temuan research gap pada penelitian-penelitian sebelumnya

H2 : Training and Development berhubungan positif dengan kinerja pegawai.

Pemberdayaan dan Kinerja Pegawai

Duvall (1999) mendefinisikan kesuksesan sebagai pencapaian dan pencapaian yang merupakan konsekuensi dari pemberdayaan. Ia mengungkapkan, pencapaian ini juga dalam bentuk keberhasilan pemberdayaan melalui: (1) Keberhasilan jaringan berupa kinerja peran pegawai. (2) Keberhasilan organisasi yang dicapai oleh anggota organisasi mencakup kumpulan tujuan dan sasaran organisasi. (3) Anggota organisasi yang bertemu dan berbagi manfaat pengalaman dan kepuasan kerja yang berguna bagi pertumbuhan kelompok dan individu. Batram dan Casimir (2007) mengungkapkan dalam penelitian mereka bahwa pemberdayaan memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja dan kepuasan kerja. Lebih khusus lagi, pemberdayaan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja bawahan daripada kepuasan dengan pemimpin. Artinya pemberdayaan merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Kok Pooi Chen (2011) melakukan penelitian di Malaysia tentang pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai di industri otomotif Malaysia, menyimpulkan bahwa pemberdayaan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Natrajan et al., (2018)

menjelaskan bahwa dalam upaya melibatkan pegawai dalam suatu organisasi juga dapat membuat pegawai tersebut lebih produktif karena merasa dibutuhkan dalam suatu organisasi, dan juga akan mempengaruhi tujuan utama organisasi pegawai yang diberdayakan dan terlibat lebih berkomitmen, terlibat dan bersemangat untuk pekerjaannya. Pegawai juga akan merasa diakui dihargai jika terlibat dalam suatu kegiatan yang sedang atau akan berlangsung, yang akan membuat pegawai lebih bertanggung jawab untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sukarela dan sepenuh hati (Natrajan et al., 2018). Nazir dan Islam (2017) mengemukakan bahwa pegawai tidak dapat dikatakan terikat dengan pekerjaan yang dilakukannya jika pegawai tersebut tidak lagi memperhitungkan waktu dan besarnya tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Natrajan et al., (2018) mengatakan bahwa dalam penelitiannya, employee engagement berperan penting dalam memediasi hubungan antara pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai. melibatkan pegawai dalam segala momentum dan kebijakan yang tepat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

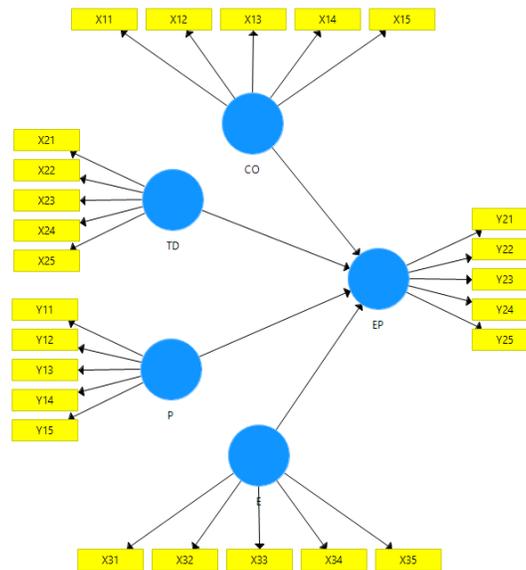
H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Partisipasi dan Kinerja Pegawai.

Para peneliti menyarankan bahwa partisipasi adalah cara yang berguna untuk menggunakan keterampilan pemecahan masalah pegawai. Chen dan Tjosvold (2006) telah melakukan penelitian pada manajer di Cina dan Amerika tentang pentingnya partisipasi. Keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan membuat pegawai merasa dihargai karena memiliki kesempatan untuk mendiskusikan isu-isu yang akan mempengaruhi keputusan organisasi. Dampak keseluruhan dari partisipasi ini dapat meningkatkan pencapaian kinerja pegawai, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009). Keterlibatan dan partisipasi penuh dalam pekerjaan pegawai akan menciptakan kinerja yang baik dan akan berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya. Pegawai akan lebih puas dan bahagia jika dapat menghabiskan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikirannya untuk pekerjaan mereka. Mathis (2008:) mendefinisikan employee engagement dan partisipasi sebagai tindakan positif, pemenuhan pekerjaan atau tindakan yang berkaitan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi dan penyerapan. Menurut Noe (2011:), keterlibatan dan partisipasi pegawai dalam pekerjaan merupakan kepedulian pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut Gibson (2007), employee engagement dan partisipasi adalah tingkat dimana pegawai bersedia bekerja. Pegawai yang memiliki keterlibatan atau partisipasi kerja yang tinggi memberikan upaya terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberikan lebih dari yang dibutuhkan pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa keterlibatan dan partisipasi pegawai adalah tingkat di mana seorang pegawai berpartisipasi secara aktif dan berkontribusi pada organisasi.

H4 : Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

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



2. METODE

Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif dan metode pengolahan datanya menggunakan PLS dan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Pengambilan data dengan menyebarkan kuisisioner secara online kepada 120 guru sekolah menengah atas dari semua bidang yang memenuhi persyaratan tersebut dan dari hasil penelitian kuisisioner yang dikembalikan sebanyak 90 kuisisioner. Dalam penelitian populasi, seluruh pegawai dan manajer tingkat menengah dari semua bidang telah bekerja minimal enam bulan. Dari persyaratan yang ada ada 120 guru dari semua bidang yang memenuhi persyaratan tersebut. Dari hasil penelitian, 90 kuisisioner dikembalikan. Metode pengolahan datanya adalah dengan menggunakan PLS dan menggunakan software SmartPLS versi 3.0 sebagai alat bantu.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Coaching memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai.
- H2 : Training and Development berhubungan positif dengan kinerja pegawai.
- H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H4 : Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

3. HASIL

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian apabila semua indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor masing-masing indikator terhadap konstruk. Dalam kebanyakan referensi, bobot faktor 0,5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruksi laten (Chin, 1998; Hair et al, 2010; Ghozali, 2014). Dalam penelitian ini, batasan minimum untuk loading factor yang diterima adalah 0,5, dengan ketentuan nilai AVE masing-masing konstruk >0,5 (Ghozali, 2014). Untuk mendukung analisis regresi dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji validitas kuesioner. Validitas menunjukkan kecermatan dan ketelitian suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi alat ukur tersebut. Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan apa yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Jika hasil menunjukkan nilai signifikan < 0,05 maka setiap indikator pertanyaan valid

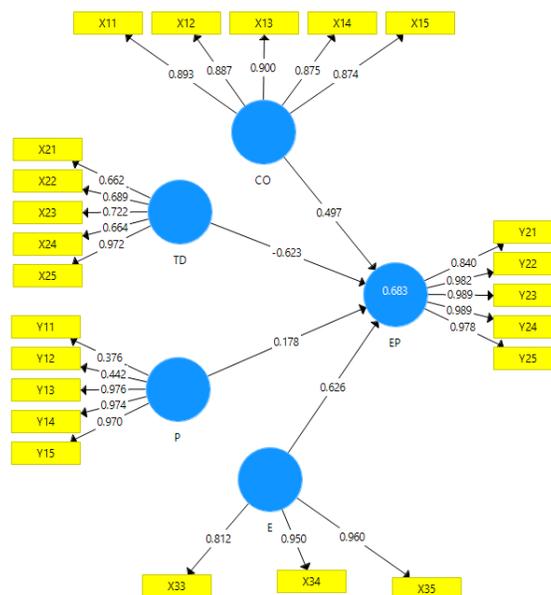


Fig 2. Model valid

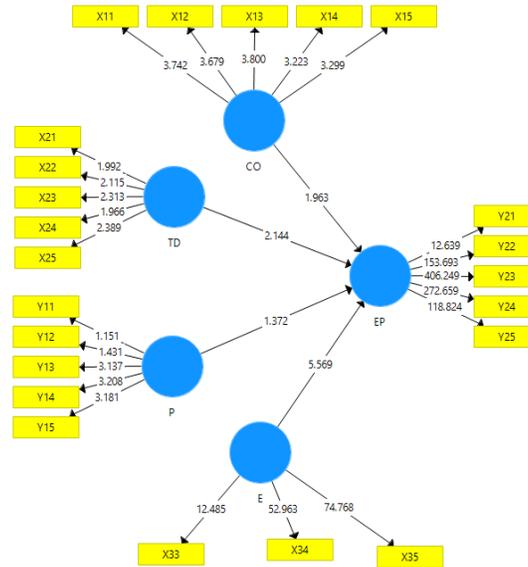


Fig 3. Model valid

Berdasarkan hasil estimasi model PLS pada gambar di atas, semua indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,5 sehingga model telah memenuhi syarat validitas konvergen. Selain melihat nilai loading factor masing-masing indikator, validitas konvergen juga dinilai dari nilai AVE masing-masing konstruk. Nilai AVE untuk setiap konstruk penelitian ini berada di atas 0,5. Sehingga validitas konvergen model penelitian ini telah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE untuk setiap konstruk lengkap dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2. Alpha Cronbach, Keandalan Komposit, dan Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
CO	0.933	0.960	0.948	0.784
E	0.898	0.972	0.935	0.827
EP	0.976	0.983	0.982	0.916
P	0.926	0.815	0.885	0.636
TD	0.949	3.068	0.863	0.564

Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai inner model test. Pengujian ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen

terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap persepsi kerja guru dan kepuasan kerja guru, diperlukan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik pada model analisis partial least square (PLS) menggunakan software SmartPLS 3.0. Dengan teknik bootstrapping diperoleh nilai R Square dan nilai uji signifikansi seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Table 5. Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>EP</i>	0.683	0.668

Berdasarkan Tabel 5 diatas diperoleh nilai R Square sebesar 0,619 yang artinya variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan sebesar 61,9%, sedangkan sisanya sebesar 38,1% dijelaskan oleh variabel lain. yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Tabel 6. Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Decision
CO -> EP	0.497	0.231	0.253	1.963	0.050	didukung
E -> EP	0.626	0.699	0.112	5.569	0.000	Didukung
P -> EP	0.178	0.072	0.129	1.372	0.171	Tidak didukung
TD -> EP	-0.623	-0.319	0.290	2.144	0.033	didukung

Sedangkan Tabel 6 menunjukkan T Statistics dan P-Values yang menunjukkan adanya pengaruh antar variabel penelitian yang telah disebutkan.

Hubungan antara pembinaan dan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 6 diperoleh T Statistik sebesar 1,963 > 1,96 dan P-Values sebesar 0,050 < 0,050 sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima, variabel coaching berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan variabel coaching akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai dan penurunan variabel E-Service coaching akan diikuti dengan penurunan kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan persepsi yang baik terhadap pembinaan di organisasinya. Pelatih rata-rata bersedia mengadakan pertemuan dengan pegawainya untuk membahas masalah-masalah penting dalam organisasi. Selain itu, pegawai merasa mendapatkan sesuatu yang berharga setelah melakukan coaching. Hambatan kinerja dibahas dalam coaching agar pegawai merasa ada manfaat yang bisa diperoleh melalui coaching. Hal ini mendukung penelitian tentang pembinaan kinerja pegawai yang dilakukan oleh Flenky, F. (2019); Sidabutar, S. K. (2018) & Pousa, C., & Mathieu, A. (2014) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara pembinaan dan motivasi kerja dengan kinerja individu pegawai.

Hubungan antara pelatihan, pengembangan dan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 6 diketahui bahwa T Statistik adalah $5,569 > 1,96$ dan P-Values $0,000 < 0,050$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan tersebut. Variabel pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan variabel pelatihan dan pengembangan dan penurunan variabel pelatihan dan pengembangan akan menurunkan variabel kinerja pegawai. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap pelatihan dan pengembangan yang ada di lingkungan sekolah. organisasi. Adanya preferensi pekerjaan baru yang diberikan setelah adanya program pelatihan yang dilakukan oleh pegawai, fasilitas yang ada di tempat kerja mendukung program pelatihan pengembangan, adanya kelonggaran dari atasan saat pegawai belajar menerapkan apa yang didapat dalam pelatihan dan pengembangan tersebut. program, dan juga departemen pelatihan pengembangan lengkap dalam organisasi. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Irene Ferguson (2009); Indriani, R., Mulia, F., & Jhoansyah, D. (2020) & Wiyata, M.T., & Ayustiana, A. (2020). berpendapat bahwa melalui pelatihan dan pengembangan, pegawai adalah alat yang efektif untuk mencapai kesuksesan pribadi dan organisasi.

Hubungan antara pemberdayaan dan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 6 diketahui bahwa T Statistik adalah $1,372 < 1,96$ dan P-Values $0,171 > 0,050$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 tidak diterima. pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan variabel pemberdayaan tidak akan meningkatkan variabel kinerja pegawai dan penurunan variabel pemberdayaan tidak akan menurunkan variabel kinerja pegawai. Batram dan Casimir (2007) mengungkapkan dalam penelitian mereka bahwa pemberdayaan memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja dan kepuasan kerja. Hasil analisis deskriptif variabel pemberdayaan menunjukkan bahwa kecenderungan atasan untuk mendorong pegawai agar percaya pada diri sendiri dijalankan dengan baik dan dirasakan oleh pegawai. Atasan juga memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk bereksperimen dalam kinerja. Atasan juga membantu pegawai menghilangkan hambatan kinerja yang ada. Atasan juga membantu pegawai untuk menetapkan tujuan yang berarti di tempat kerja. Dari bukti tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan telah dilakukan dengan baik dan dampaknya dirasakan oleh pegawai melalui kinerja. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kok Pooi Chen (2011) yang menyimpulkan bahwa pemberdayaan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil tersebut di atas sesuai dengan harapan awal dan didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhapatral bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan penelitian yang dilakukan oleh Ozaralli (2015) menyatakan bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan akan berdampak positif terhadap keaktifan pegawainya.

Hubungan antara partisipasi dan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 6 diketahui bahwa T Statistik adalah $2,144 > 1,96$ dan P-Values $0,033 < 0,050$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima. partisipasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan di. variabel partisipasi akan meningkatkan variabel kinerja pegawai dan penurunan variabel partisipasi akan menurunkan variabel kinerja pegawai. Peneliti menyarankan bahwa partisipasi adalah cara yang berguna untuk menggunakan keterampilan pemecahan masalah pegawai. Chen dan

Tjosvold (2006) telah melakukan penelitian pada manajer di Cina dan Amerika tentang pentingnya partisipasi. Keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan membuat pegawai merasa dihargai karena memiliki kesempatan untuk mendiskusikan isu-isu yang akan mempengaruhi keputusan organisasi dan dampak keseluruhan yang dapat meningkatkan kinerja. Dari hasil analisis deskriptif itu sendiri, rata-rata variabel partisipasi seluruh anggota organisasi memiliki tujuan organisasi yang sama terkait dengan dua indikator dimana organisasi menginformasikan kepada pegawai tentang situasi organisasi dan pengambilan keputusan partisipatif banyak digunakan dalam organisasi. Dalam praktik organisasi itu sendiri keputusan yang dibuat oleh organisasi diambil melalui proses bersama yang melibatkan pegawai. Pegawai diminta untuk menyumbangkan pemikiran dan sarannya meskipun keputusan tertinggi ada di tangan atasannya. Pegawai cenderung diajak bekerja sama untuk memecahkan masalah yang ada sehingga ada rasa penghargaan yang diberikan kepada pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen partisipasi telah dilakukan dengan baik dan berdampak langsung pada pegawai. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Joseph Rowntree (2005) yang mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa kombinasi partisipasi pegawai dengan ukuran kesejahteraan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di atas lima puluh persen. Dari hasil analisis regresi, coaching merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar. Artinya pelatihan dan pengembangan di industri otomotif telah dilaksanakan dengan baik dan berdampak paling besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pembinaan, pemberdayaan, dan partisipasi. Sedangkan variabel terkecil yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pemberdayaan dan pembinaan. Dalam penelitian ini masing-masing variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob yang menyatakan bahwa kombinasi variabel pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan, dan kinerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di atas 50%. Hasil uji t juga menunjukkan bahwa masing-masing variabel berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, peneliti juga menghadapi keterbatasan yang dapat mempengaruhi kondisi penelitian yang dilakukan. Keterbatasannya adalah penilaian kinerja pegawai tidak berdasarkan KPI (Key Performance Indicator) atau penilaian dari atasan langsung pegawai tersebut, tetapi dilakukan dengan metode self-rating dimana pegawai menilai kinerjanya sendiri melalui penyebaran kuesioner. Berdasarkan hasil analisis mengenai pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi, saran yang dapat diajukan untuk pembinaan. Atasan harus lebih intens dalam memberikan waktu kepada pegawai untuk mengadakan pertemuan coaching agar coaching benar-benar dapat berjalan dengan optimal. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh industri otomotif tergolong baik.

Pelatihan pengembangan mampu mencakup seluruh pegawai. Atasan juga cenderung memperhatikan penerapan kinerja, mereka mendorong dan mendukung pegawai yang telah mengikuti program pelatihan pengembangan untuk segera mengimplementasikannya dalam pekerjaannya. Namun yang perlu diperhatikan adalah indikator tekanan yang diberikan atasan terhadap pegawai yang baru selesai mengikuti suatu program pelatihan. Atasan harus lebih sabar menunggu pegawai yang menerapkan

keterampilan baru di tempat kerja dengan mengurangi tekanan kerja yang ada. Itu membuat pegawai merasa lebih nyaman dan tidak terlalu tertekan ketika menerapkan keterampilan baru yang mereka peroleh. Pemberdayaan yang dilakukan di industri otomotif sudah baik. Atasan sangat mendukung pegawai dalam mendorong kepercayaan pegawai dan juga membantu menetapkan tujuan yang berarti bagi pegawai. Atasan juga mendorong pegawai untuk secara terbuka menceritakan apa keluhannya. Hal ini sangat baik karena pegawai akan merasa lebih nyaman karena kepercayaan yang diberikan oleh atasannya. Namun dari hasil analisis deskriptif variabel pemberdayaan, atasan tidak membantu pegawai dalam menghilangkan hambatan pekerjaan. Terbukti bahwa indeks menunjukkan angka terkecil pada indikator tentang menghilangkan hambatan untuk bekerja. Sebaiknya dalam hal pemberdayaan sebaiknya lebih banyak solusi dalam mengatasi hambatan kerja yang ada. Selain itu, atasan kurang menunjukkan rasa memiliki terhadap pegawainya, dalam hal ini atasan harus lebih menunjukkan rasa memiliki kepada pegawainya dengan menggunakan kata “kami”. Partisipasi dalam industri otomotif berjalan dengan baik. Tidak ada kendala yang berarti. Dalam praktiknya, pengambilan keputusan organisasi selalu menggunakan prinsip musyawarah bersama, meskipun keputusan tertinggi dibuat oleh atasan yang berkompeten. Pegawai selalu diajak untuk aktif memberikan pemikiran dan solusi atas permasalahan yang ada. Hal ini tentunya dapat mengembangkan kemampuan pegawai dalam memecahkan masalah dan cenderung memberikan motivasi pegawai untuk bekerja karena ikut serta dalam pengambilan keputusan. Hanya saja satu hal yang perlu diperhatikan dari hasil analisis deskriptif indikator terkecil variabel indeks partisipasi adalah keaktifan atasan mengajak bawahannya untuk ikut mengambil keputusan. Meski tergolong baik, hal ini harus tetap dipertahankan dan jangan sampai berkurang.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa variabel pembinaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan variabel pembinaan akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai dan penurunan variabel pembinaan akan diikuti dengan penurunan kinerja pegawai. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan variabel pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan variabel pelatihan dan pengembangan dan penurunan variabel pelatihan dan pengembangan akan menurunkan variabel kinerja pegawai. Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan variabel pemberdayaan tidak akan meningkatkan variabel kinerja pegawai dan penurunan variabel pemberdayaan tidak akan menurunkan variabel kinerja pegawai. Partisipasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan di variabel partisipasi akan meningkatkan variabel kinerja pegawai dan variabel penurunan partisipasi akan menurunkan variabel kinerja pegawai. Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada pegawai baru dan hal ini dilakukan secara berkala. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan, tujuannya agar pegawai dapat berkomitmen kembali dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya. Sekolah perlu memperhatikan kapan kegiatan pelatihan akan dilakukan dengan memilih pelatih yang menguasai bidangnya dan sekolah perlu memperhatikan pegawai yang telah mengikuti kegiatan pelatihan, apakah kegiatan pelatihan tersebut meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai tersebut atau tidak. Sehingga dapat dilakukan koreksi apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan oleh sekolah itu sendiri. Dengan pengembangan karir yang diberikan oleh sekolah, pegawai akan berusaha untuk meningkatkan

kinerjanya agar dapat mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah. Oleh karena itu, sekolah harus tetap menjaga pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai agar pegawai terus meningkatkan kinerjanya dan mengembangkan karirnya di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

1. [Abedini Koshksaray, A., Ardakani, A.\(A\), Ghasemnejad, N. and Qhodsikhah Azbari, A.](#) (2020), "The effect of customer orientation coaching on employee's individual performance and financial and non-financial performance: A case of Tejarat bank in Iran", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 437-469. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2019-0169>
2. Asbari, M., Dylmoon Hidayat, D., & PURWANTO, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74–85. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.12>
3. Eko Nugroho, Basri Hasanuddin dan Nurdin Brasit, (2012). "The Influence of Coaching on Work Motivation and Individual Performance (A Case Study On Employpess at Support Service Unit of Service Production Departement Nickel Indonesia Tbk"
4. 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.
5. Amran. 2009. "Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor departemen sosial kabupaten Gorontalo", *Jurnal Ichsan Gorontalo* 4 (2): 2397- 2413
6. Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241-251.
7. Askenas, Ron; Ulric, Dave; Jick, Todd; & Kerr Steve. (1995). *The Boundaryless Organization, breaking the Caïn of organization structure*. San Francisco, CA. : Jossy-Bass Publisher.
8. 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.
9. Cludio Pousa and Mathieu, A. (2014). The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75–92. doi:10.1002/piq.21175 which has been published in final form at doi:10.1002/piq.21175. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with Wiley Terms and Conditions for Self-Archiving.
10. Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: The coach model. *Development and Learning in Organizations*, Volume 20, No. 2, pp.17-18.
11. 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.

12. [Duff, A.J.](#) (2013), "Performance management coaching: servant leadership and gender implications", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 204-221. <https://doi.org/10.1108/01437731311326657>
13. 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.
14. Flenky, F. (2019). *Analisa Pengaruh Coaching terhadap Sales Orientation serta Implikasinya pada Employee performance; Telaah pada Sales Person PT. Oppo Electronic Telecommunication Wilayah Kota Tangerang* (Doctoral dissertation, Universitas Multimedia Nusantara).
15. Kotamena, F., & Tukiran, M. (2020). A Literature Informal Learning Review: Social Media Platform to Improve Corporate Citizen Knowledge. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 1(1), 55-62. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.18>
16. Ghozali, Imam, (2006.) *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
17. Gomes, F.C. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-empat, Andy Offset, Yogyakarta.
18. Hisham, S. N., & Muda, W. H. N. W. (2018). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELAKSANAAN COACHING TERHADAP PRESTASI PEKERJA DALAM ORGANISASI. *Online Journal for TVET Practitioners*, 3(1).
19. Hutagalung, L., PURWANTO, A., & Prasetya, A. B. (2020). The Five Leadership Style in Time of Pandemic Covid-19 throughout Industrial Revolution 4.0 as compared to Humane Leadership. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 1(1), 79-87. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.21>
20. Irene ferguson laing (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
21. Indriani, R., Mulia, F., & Jhoansyah, D. (2020). PENGARUH TRAINING EMPLOYEE DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 471-484.
22. 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,
23. Joseph. (2005). *Employee participation and company performance: a literature review*. Joseph Rowntree Foundation.
24. Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic?. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 1(1), 36-43. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.15>

25. Margie Dewi (2015) PENGARUH EMPLOYEE EMPOWERMENT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARAYAWAN HOTEL FURAYA PEKANBARU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
26. Mulyadi dan Rivai (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta cetakan kesembilan
Natalia Kosasih (2007) PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS DEPARTEMEN FRONT OFFICE SURABAYA PLAZA HOTEL Jurusan Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra
27. Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Singh, S. K. (2019). Achieving job performance from empowerment through the mediation of employee engagement: an empirical study. *Independent Journal of Management & Production*, 10(3), 1094.
28. Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
29. Nuryanti, B. L., Masharyono, M., & Fauziatunisa, H. (2019, May). The Effect of Coaching on Employee Performance. In *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)* (pp. 136-139). Atlantis Press.
30. Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Fahmalatif, F., Sudargini, Y., Hidayati, L. H., & Wiratama, J. (2021). The Influence of Social Support Factors on Performance: A Case Study of Elementary School Teachers. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 41–52. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.6>
31. Novitasari, D., Asbari, M., & PURWANTO, A. (2021). Maximizing Employee Performance: An Analysis of Organizational and Individual Factors. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 95–104. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.11>
32. Özaralli. urdan. (0 5). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181 (2015) 366 – 376
33. Purwanto, A., Santoso, P. B., Siswanto, E., Hartuti, H., Setiana, Y. N., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 14–40. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.5>
34. Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021). Analisis Data Penelitian Marketing: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS Untuk Jumlah Sampel Besar. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 216-227.
35. Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021). Analisis Data Penelitian Sosial dan Manajemen: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS Untuk Jumlah Sampel Medium. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(4), 43-53.
36. Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2020). Analisis Data Penelitian Manajemen Pendidikan: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS Untuk Jumlah Sampel Kecil. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 1(1), 111-121.

37. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance. *Linguistica Antverpiensia*, 2908-2932.
38. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENTS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69.
39. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh Servant, Digital dan Green leadership Terhadap Kinerja Industri Manufaktur Melalui Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 1-13.
40. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256-272.
41. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). EFFECT OF MANAGEMENT INNOVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND KNOWLEDGE SHARING ON MARKET PERFORMANCE OF INDONESIAN CONSUMER GOODS COMPANY. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2).
42. Sidabutar, S. K. (2018). COACHING EFFECTIVITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *PROCEEDING: THE DREAM OF MILLENIAL GENERATION TO GROW*, 162-169.
43. Starr, J. (2004). The manager's role in coaching overcoming barriers to success. *Development and Learning in JURNAL STUDI MANAJEMEN & ORGANISASI* Vol. 10, No. 2, Juli, Thn. 2013, Halaman 142- 151 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/smo> 151 Organizations, Volume 18, No. 2, pp. 9- 12.
44. Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous, C. (2004). „Human Resource Management as a Competitive Tool in Europe,“ working paper, London: Henley College.
45. Sugiyono,(2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
46. T. Hani Handoko. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
47. Toit, A. D. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development*, Volume 26, No. 3, pp. 282-291.
48. Wiyata, M. T., & Ayustiana, A. (2020). Pengaruh Training dan Development Terhadap Employee Performance di PT. PAI Sukabumi (JX). *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(3), 90-99.
49. Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1977). *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood, IL: Irwin
50. Yuliati, Sri. 2009. “Pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai politeknik pratama mulia Surakarta”. *Politeknosains VIII (2)*: 20-31.