

# **Pengaruh Pelatihan dan Pelibatan Karyawan terhadap Kinerja Manajer pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk**

**Hero Priono**

**Abstract:** Development of today's companies requires a training process and high employees' involvement. The study provides proves about the influence of training and employees' involvement on manager performance. The results of the study gained by distributing questionnaires to 52 respondents of PT. Semen Gresik, Tbk. (Ltd., Inc.). These respondents are managers on level of head of department, head of agency and section head. The research methodology used in the study is double linier regression analysis using SPSS assistant 11.0 for windows. Techniques of determining parameters and sampling used in the study are Probability Sampling using Simple Random Sampling. A series of tests done and using F-test simultaneously shows it is true that there is positive effect of independent and dependent variables. It can be seen from value of F-count of  $19.960 > F$ -table value of 3.19 Partially, training variable ( $X_1$ ) really influence the manager work performance by t-count of  $4.395 > t$ -table of 2.021 and employees' involvement variable ( $X_2$ ) really influence the manager performance by t-count of  $3.341 > t$ -table of 2.021.

**Key words :** training, employees involvement, and manager performance

Persaingan yang semakin tajam, perubahan teknologi yang cepat, serta perubahan lingkungan yang cenderung radikal yang sering terjadi hampir pada semua aspek kehidupan manusia sebagai dampak globalisasi, telah menimbulkan pergeseran dan paradigma baru. Perubahan-perubahan tersebut di satu sisi merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan tetapi disisi yang lain justru memunculkan peluang-peluang bagi suatu perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya. Kondisi tersebut merupakan kekuatan pendorong bagi suatu organisasi dan para pelaku ekonomi untuk melakukan transformasi dalam setiap kegiatan usahanya agar dapat mengikuti, menyesuaikan dan memanfaatkan setiap peluang

---

*Hero Priono adalah dosen Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jawa Timur*

dan tantangan serta mengantisipasi setiap ancaman yang ada untuk dapat survive dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*), melalui peningkatan efektivitas organisasional dalam perdagangan dan peningkatan produksi (Sulistiyohadi, 2002).

Menurut Menurut Brill (1997), perusahaan yang dapat bertahan dan bersaing dalam era pasar bebas yaitu perusahaan yang mempunyai visi dan misi yang jelas dan terarah, kegiatan proses dengan lintas fungsi dan struktur organisasi yang mendatar dengan pemberdayaan yang jelas, berorientasi global dan mempunyai jaringan yang luas, memanfaatkan teknologi informasi dengan baik, berfokus bukan hanya pada pemegang saham tetapi juga pada lingkungan, bentuk perusahaan akan lebih ramping dan lincah dalam menyesuaikan pada pengaruh perubahan, berfokus pada dorongan pelanggan dengan penekanan pada mutu terpadu, memanfaatkan waktu seefisien mungkin pada setiap kegiatan dan proses dan inovatif (Sulistiyohadi, 2002).

Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan kompetisi global, perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas. Dengan memproduksi produk yang berkualitas tersebut maka perusahaan dapat menghasilkan laba dalam jangka panjang. Produk yang berkualitas juga meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan.

Seperti halnya yang terjadi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk yang merupakan salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia. Sebagai suatu perusahaan manufaktur yang berskala besar PT. Semen Gresik (Persero) Tbk harus tetap meningkatkan kualitas dari semen yang diproduksi baik dari segi bahan bakunya, maupun dari segi pemasaran atau penjualannya agar dapat bersaing dengan perusahaan manufaktur yang sejenis maupun yang tidak sejenis. Berdasarkan data penjualan dari tahun 1998 sampai 2001 yang diperoleh dari bagian penjualan dapat diketahui bahwa realisasi penjualan pada tahun 1998 lebih besar 4,9% dari target penjualan yang ditetapkan adalah sebesar 3.942.001 ton menjadi sebesar 4.138.909 ton. Tahun 1999 realisasi penjualan lebih besar 4,8 % dari target penjualan yang ditetapkan adalah sebesar 4.300.000 ton, menjadi sebesar 4.507.232 ton. Realisasi penjualan pada tahun 2000 lebih kecil 1,8 % dari target penjualan yang ditetapkan adalah sebesar 5.500.000 ton menjadi hanya sebesar 5.398.915 ton. Sedang tahun 2001 realisasi penjualan lebih besar 11,8 % dari target penjualan yang ditetapkan adalah sebesar 6.122.000 ton, menjadi sebesar 6.844.346 ton.

Dari data penjualan diatas dapat dilihat bahwa realisasi penjualan yang terjadi pada tahun 2000 tidak memenuhi target penjualan yang ditetapkan pada tahun yang sama. Hal ini dikarenakan terlalu optimisnya PT. Semen Gresik (Persero) Tbk dalam memasarkan produk semennya tanpa mempertimbangkan apakah dengan target yang telah ditetapkan produk semen mereka mampu terjual semua dipasaran. Kurangnya promosi dan salahnya strategi pemasaran menyebabkan turunnya realisasi penjualan mereka pada tahun 2000. Berdasarkan kenyataan yang ada yaitu realisasi penjualan pada tahun 2000 tidak memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan, maka di tahun 2001 PT. Semen Gresik (Persero) Tbk lebih mengencangkan promosinya baik lewat media koran maupun media elektronik dan juga dengan merubah strategi pemasarannya. Meskipun pada tahun 2000 realisasi penjualan tidak memenuhi target yang ditetapkan namun laba PT. Semen Gresik terus mengalami peningkatan sehingga kekecewaan terhadap tidak terpenuhinya target penjualan terobati oleh perolehan laba pada tahun tersebut.

Namun menurut tabloid Gapura (Oktober 2003) dibalik kesuksesan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk tersebut ternyata ada beberapa masalah pokok yang menonjol selama beberapa tahun terakhir ini yaitu masih lemahnya koordinasi, efisiensi dan maksimalisasi kinerja pihak manajemen dan karyawan. Mungkin hal tersebut terjadi karena masih kurangnya penerapan hasil pelatihan karyawan dalam setiap program yang dibuat pihak perusahaan dan kurangnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang hasil akhir keputusan masih ada ditangan pihak top manajer.

Simamora (2001) mengatakan kekurangan-kekurangan kinerja dapat berkenaan dengan ketidakcocokkan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Program-program pelatihan biasanya diusulkan sebagai solusi untuk penyimpangan-penyimpangan tersebut. Meskipun demikian, semua penyimpangan kinerja tidaklah disebabkan oleh pelatihan yang tidak memadai namun juga disebabkan kurangnya kemampuan, upaya, pengetahuan pekerja, struktur tugas, dan organisasional (Sulistiyohadi, 2002).

Plowman (1990) mengatakan tentang perilaku manajemen ditunjukkannya bahwa banyak organisasi mengalami masalah dalam mengembangkan kualitas total karena menghadapi berbagai permasalahan. Dari sejumlah permasalahan tersebut perubahan kultural diidentifikasi sebagai permasalahan utama. Hambatan kultural tersebut antara lain adanya ketidakselarasan hubungan fungsional, komunikasi yang buruk di antara fungsi orga-

nisasi, dan sikap manajemen terhadap staf yang memperlakukan staff seolah-olah mereka tidak mampu berfikir (Ellitan, 1998).

Manfaat yang diharapkan adalah agar pelatihan yang diadakan oleh perusahaan dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan mereka dengan lebih baik lagi, serta pelibatan karyawan yang pada dasarnya merupakan suatu pembagian informasi tentang bisnis baik antara pihak manajer maupun pihak karyawan yang mempunyai satu tujuan yaitu meningkatkan efektivitas perbaikan kualitas perusahaan (Lawler, 1992:11).

Dengan melihat permasalahan yang ada di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh pelatihan dan pelibatan karyawan terhadap kinerja manajer pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Alasannya untuk mengetahui apakah PT. Semen Gresik (Persero) Tbk sudah menerapkan pelatihan secara maksimal sebagai alat untuk memperbaiki kualitas karyawannya dan mengambil manfaat atau keuntungan dari dilibatkannya karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan terutama dalam setiap pengambilan keputusan oleh perusahaan.

## **METODE**

### **Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua manajer setingkat kepala departemen, kepala bagian/dinas dan kepala seksi yang terdapat dalam struktur organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk yang berjumlah 108 orang. Penelitian ini dalam menentukan ukuran sampel digunakan rumus:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \quad (\text{Umar, 1997 :74})$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = presentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan

Ukuran sampel ditentukan dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10 % maka dengan menggunakan rumus tersebut diperoleh sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{108}{1 + 108 (0,1)^2} = 51,9 \approx 52$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling yakni teknik pengambilan sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk ditarik sebagai sampel dan setiap anggota diberi nomor, selanjutnya sampel ditarik secara random dengan mempergunakan undian atau tabel bilangan random. Sempel random sampling dilakukan jika anggota populasinya homogen dan jika anggota populasinya tidak homogen tidak akan diperoleh sampel yang representatif. (Sumarsono, 2002:47).

### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer di dapatkan dari PT. Semen Gresik (Persero) Tbk yang diperoleh melalui kuisisioner.

### **Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini diperoleh melalui sebagai berikut:

- Kuisisioner  
Memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk kemudian diberikan nilai/scoring. Kuisisioner tersebut dibagikan ke pihak yang berkepentingan yang secara langsung berhubungan dengan masalah yang diteliti dalam hal ini manajer dari tingkat atas sampai tingkat bawah.
- Observasi langsung  
Melakukan penelitian dan pengumpulan data yang berhubungan langsung dengan masalah yang dibahas untuk kemudian dibandingkan dengan teori yang dikemukakan agar dapat ditarik suatu kesimpulan dan saran.

### **Teknik Analisis dan Uji Hipotesis**

#### *Uji Regresi Linier Berganda*

Untuk menaksir dan menganalisa hubungan yang diajukan dalam hipotesis pengaruh pelatihan dan pelibatan karyawan terhadap kinerja mana-

jer, sesuai dengan tujuan dan hipotesis penelitian yang diajukan maka kaitan antara variabel penelitian dapat digambarkan secara spesifik ke dalam model analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (\text{Anonim,2003 : L-21})$$

Dimana :

- Y = Kinerja manajer
- X<sub>1</sub> = Pelatihan karyawan
- X<sub>2</sub> = Pelibatan karyawan
- β<sub>0</sub> = Konstanta / Intersep
- β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub> = Koefisien regresi
- e = Kesalahan baku

#### *Analisis Uji F*

Pengujian hipotesis penelitian pengaruh simultan variabel X<sub>1</sub> X<sub>2</sub> terhadap Y digunakan uji F dengan prosedur sebagai berikut :

- Ho : β<sub>1</sub> = 0 (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel Y)
- Hi : β<sub>2</sub> ≠ 0 (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> secara simultan berpengaruh terhadap variabel Y)
- Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan [n-k], dimana n: jumlah pengamatan, dan k: jumlah variabel.
- Dengan F<sub>hitung</sub> sebesar :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

- Dengan kaidah pengujian :
  - Apabila F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> maka Ho ditolak dan Hi diterima, artinya secara simultan variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikatnya.
  - Apabila F<sub>hitung</sub> ≤ F<sub>tabel</sub> maka Ho diterima dan Hi ditolak, artinya secara simultan variabel bebasnya tidak mempengaruhi variabel terikatnya.

*Analisis Uji t*

Untuk pengujian hipotesis penelitian pengaruh parsial variabel X, X, terhadap Y digunakan uji t dengan prosedur sebagai berikut:

- $H_0 : \beta_1 = 0$  ( $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel Y)  
 $H_i : \beta_1 \neq 0$  ( $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial berpengaruh terhadap variabel Y)
- Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan  $[n-k]$ , dimana n: jumlah pengamatan, dan k: jumlah variabel.

- Dengan  $t_{hitung}$  sebesar :

$$t_{hitung} = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

- Dimana :

$\beta_1$  = koefisien regresi

Se = standart eror

n = jumlah sampel

k = banyaknya variabel bebas

- Dengan kaidah pengujian

- Apabila  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_i$  diterima, artinya secara parsial variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikatnya.
- Apabila  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_i$  ditolak, artinya secara parsial variabel bebasnya tidak mempengaruhi variabel terikatnya.

## **HASIL**

Setelah diadakan penelitian langsung dan pengumpulan data pada perusahaan sesuai dengan yang diperlukan untuk tujuan penelitian ini, maka selanjutnya data tersebut diolah agar diketahui dan ditarik kesimpulan guna menjawab hipotesis yang dikemukakan sebelumnya.

Dari kuesioner yang disebar oleh peneliti kemudian peneliti mengolahnya dan hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1 Distribusi Frekuensi dan Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden Tentang Pelatihan Karyawan ( $X_1$ )

Pertanyaan	Skor							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
1	0	0	1	16	10	17	8	275	5,288
	0,00	0,00	1,92	30,77	19,23	32,69	15,38		
2	0	0	0	14	5	23	10	289	5,558
	0,00	0,00	0,00	26,92	9,62	44,23	19,23		
3	0	0	2	13	13	17	7	274	5,269
	0,00	0,00	3,85	25,00	25,00	32,69	13,46		
4	0	0	0	8	15	23	6	287	5,519
	0,00	0,00	0,00	15,38	28,85	44,23	11,54		
5	0	1	4	11	13	16	7	268	5,154
	0,00	1,92	7,69	21,15	25,00	30,77	13,46		
6	0	3	5	16	9	15	4	248	4,769
	0,00	5,77	9,62	30,77	17,31	28,85	7,69		

Sumber : Data Primer.

Pada tabel 1 diatas pertanyaan sudah banyakkah karyawan di perusa haan anda yang menerima pelatihan formal yang sistematis pada jenis keterampilan berikut:

- Keterampilan membuat keputusan atau memecahkan masalah, diperoleh jawaban semua sebanyak 8 orang dengan prosentase 15,38%, jawaban hampir semua sebanyak 17 orang dengan prosentase 32,69%, jawaban kebanyakan sebanyak 10 orang dengan prosentase 19,23%, jawaban sekitar separuh sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,77%, jawaban beberapa sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92% sedang jawabanhampir tidak ada dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat res pon dari seluruh sampel.
- Keterampilan kepemimpinan, diperoleh jawaban semua sebanyak 10 orang dengan prosentase 19,23%, jawaban hampir semua sebanyak 23 orang dengan prosentase 44,23%, jawaban kebanyakan sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,62%, jawaban sekitar separuh sebanyak 14 orang dengan prosentase 26,92% sedangkan jawaban beberapa, jawaban hampir tidak ada dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.
- Keterampilan memahami bisnis, diperoleh jawaban semua sebanyak 7 orang dengan prosentase 13,46%, jawaban hampir semua sebanyak 17 orang dengan prosentase 32,69%, jawaban kebanyakan sebanyak 13 orang dengan prosentase



25%, jawaban sekitar separuh sebanyak 13 orang dengan prosentase 25%, jawaban bc'erapa sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85% sedang jawaban hampir tidak ada dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat respon dari seluruh sampel.

- Keterampilan menganalisa kualitas, diperoleh jawaban semua sebanyak 6 orang dengan prosentase 11,54%, jawaban hampir semua sebanyak 23 orang responden dengan prosentase 44,23%, jawaban kebanyakan sebanyak 15 orang dengan prosentase 28,85%, jawaban sekitar separuh sebanyak 8 orang dengan prosentase 15,38% sedangkan jawaban beberapa, jawaban hampir tidak ada sebanyak dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Keterampilan pembentukan tim, diperoleh jawaban semua sebanyak 7 orang dengan prosentase 13,46%, jawaban hampir semua sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,77%, jawaban kebanyakan sebanyak 13 orang dengan prosentase 25%, jawaban sekitar separuh sebanyak 11 orang dengan prosentase 21,15%, jawaban beberapa sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban hampir tidak ada sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92% sedangkan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Pelatihan keterampilan kerja, diperoleh jawaban semua sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban hampir semua sebanyak 15 orang dengan prosentase 28,85%, jawaban kebanyakan sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban sekitar separuh sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,77%, jawaban beberapa sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,62%, jawaban hampir tidak ada sebanyak 3 orang dengan prosentase 5,77% dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.

Pada tabel 2 dibawah pertanyaan sudah banyakkah karyawan di perusahaan anda yang sekarang ini dilibatkan pada setiap program atau inovasiberikut:

- Survey umpan balik, diperoleh jawaban semua sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92%, jawaban hampir semua sebanyak 12 orang dengan prosentase 23,08%, jawaban kebanyakan sebanyak 10 orang dengan prosentase 19,23%, jawaban sekitar separuh sebanyak 17 orang dengan prosentase 32,69%, jawaban beberapa sebanyak 10 orang dengan prosentase 19,23%, jawaban hampir tidak ada sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85%

sedangkan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat respon dari seluruh sampel.

- Pemilihan atau desain ulang pekerjaan, diperoleh jawaban semua sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,62%, jawaban hampir semua sebanyak 18 orang dengan prosentase 34,62%, jawaban kebanyakan sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,77%, jawaban sekitar separuh sebanyak 8 orang dengan prosentase 15,38%, jawaban beberapa sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,62% sedangkan jawaban hampir tidak ada dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.

Tabel 2 Distribusi Frekuensi dan Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden Tentang Pelibatan Karyawan ( $X_2$ )

Pertanyaan	Skor							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
1	0	2	10	17	10	12	1	231	4,442
	0,00	3,85	19,23	32,69	19,23	23,08	1,92		
2	0	0	5	8	16	18	5	270	5,192
	0,00	0,00	9,62	15,38	30,77	34,62	9,62		
3	0	1	7	9	18	13	4	255	4,904
	0,00	1,92	13,46	17,31	34,62	25,00	7,69		
4	0	6	12	18	8	4	4	212	4,077
	0,00	11,54	23,08	34,62	15,38	7,69	7,69		
5	0	0	5	8	16	18	5	270	5,192
	0,00	0,00	9,62	15,38	30,77	34,62	9,62		
6	0	0	5	22	9	14	2	246	4,731
	0,00	0,00	9,62	44,31	17,31	26,92	3,85		
7	0	2	15	12	12	9	2	225	4,327
	0,00	3,85	28,85	23,08	23,08	17,31	3,85		

Sumber: Data Primer

- Lingkaran kualitas, diperoleh jawaban semua sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban hampir semua sebanyak 13 orang dengan prosentase 25%, jawaban kebanyakan sebanyak 18 orang dengan prosentase 34,62%, jawaban sekitar separuh sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban beberapa sebanyak 7 orang dengan prosentase 13,46%, jawaban hampir tidak ada sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92% sedangkan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat respon dari seluruh sampel.

- Partisipasi kelompok karyawan diluar lingkaran kualitas, diperoleh jawaban semua sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban hampir semua sebanyak 4 orang responden dengan prosentase 7,69%, jawaban kebanyakan sebanyak 8 orang dengan prosentase 15,38%, jawaban sekitar separuh sebanyak 18 orang dengan prosentase 34,62%, jawaban beberapa sebanyak 12 orang dengan prosentase 23,08%, jawaban hampir tidak ada sebanyak 6 orang dengan prosentase 11,54%, sedangkan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Komite persatuan manajemen Quality of Work Life, diperoleh jawaban semua sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,62%, jawaban hampir semua sebanyak 18 orang dengan prosentase 34,62%, jawaban kebanyakan sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,77%, jawaban sekitar separuh sebanyak 8 orang dengan prosentase 15,38%, jawaban beberapa sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,62% sedangkan jawaban hamper tidak ada dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Unit mini perusahaan, diperoleh jawaban semua sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85%, jawaban hampir semua sebanyak 14 orang dengan prosentase 26,92%, jawaban kebanyakan sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban sekitar separuh sebanyak 22 orang dengan prosentase 42,31%, jawaban beberapa sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,39% sedangkan jawaban hampir tidak ada dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Self managing tim kerja, diperoleh jawaban semua sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85%, jawaban hampir semua sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban kebanyakan sebanyak 12 orang dengan prosentase 23,08%, jawaban sekitar separuh sebanyak 12 orang dengan prosentase 28,08%, jawaban beberapa sebanyak 15 orang dengan prosentase 28,85%, jawaban hampir tidak ada sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85%, dan jawaban tidak ada sama sekali tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.

Tabel 3 Distribusi Frekuensi dan Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden Tentang Kinerja Manajer (Y)

Pertanyaan	Skor							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
1	0	0	2	20	11	15	4	254	4,885
	0,00	0,00	3,85	38,46	21,15	28,85	7,69		
2	0	0	1	20	9	18	4	258	4,961
	0,00	0,00	1,92	38,46	17,31	34,61	7,69		
3	0	0	1	24	12	11	4	216	4,154
	0,00	0,00	1,92	46,15	23,07	21,15	7,69		
4	0	0	0	13	18	19	2	270	5,192
	0,00	0,00	0,00	25	34,61	36,54	3,85		
5	0	0	0	16	9	23	4	275	5,288
	0,00	0,00	0,00	30,77	17,31	44,23	7,69		
6	0	0	1	16	5	21	9	281	5,404
	0,00	0,00	1,92	30,77	9,61	40,38	17,31		
7	0	0	4	22	11	12	3	257	4,942
	0,00	0,00	7,69	42,31	21,15	23,77	5,77		
8	0	0	0	18	13	12	9	272	5,231
	0,00	0,00	0,00	34,61	25	23,77	17,31		
9	0	2	4	15	15	13	3	250	4,807
	0,00	3,85	7,69	28,85	28,85	25	5,77		
10	0	0	5	23	8	14	2	245	4,711
	0,00	0,00	9,61	44,23	15,38	26,92	3,85		
11	0	0	5	14	15	15	3	257	4,942
	0,00	0,00	9,61	26,92	28,85	28,85	5,77		
12	0	4	6	20	9	12	1	228	4,385
	0,00	7,69	11,54	38,46	17,31	23,77	1,92		
13	3	2	7	29	7	3	1	232	4,461
	5,77	3,85	13,46	55,77	13,46	5,77	1,92		
14	0	0	5	19	10	16	2	213	4,096
	0,00	0,00	9,61	36,54	19,23	30,77	3,85		

Sumber : Data Primer

Pada tabel 3 diatas pertanyaan tentang kinerja manajer yang meliputi:

- Kemampuan memimpin dan memberikan motivasi para bawahan mereka sendiri juga memimpin sendiri, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban tinggi sebanyak 15 orang dengan prosentase 28,85%, jawaban agak tinggi sebanyak 11 orang dengan prosentase 21,15%, jawaban cukup baik sebanyak 20 orang dengan prosentase 38,46%, jawaban agak rendah sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85%, sedang

jawaban rendah dan sangat rendah tidak mendapat respon dari seluruh sampel.

- Kemampuan untuk menyusun sasaran yang tepat bagi bawahan dan mengatur pencapaian sasaran tersebut, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban tinggi sebanyak 18 orang dengan prosentase 34,61%, jawaban agak tinggi sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban cukup baik sebanyak 20 orang dengan prosentase 38,46%, jawaban agak rendah sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92% sedangkan jawaban rendah dan sangat rendah tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.
- Kemampuan menilai kepribadian dan kinerja yang dapat meningkatkan semangat kerja bawahan, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban tinggi sebanyak 11 orang dengan prosentase 21,15%, jawaban agak tinggi sebanyak 12 orang dengan prosentase 23,07%, jawaban cukup baik sebanyak 24 orang dengan prosentase 46,15%, jawaban agak rendah sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92% sedangkan jawaban rendah dan sangat rendah tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Memahami perilaku individu dalam berdisiplin diri dan bagaimana menjaga kedisiplinan itu untuk meningkatkan kinerja, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85%, jawaban tinggi sebanyak 19 orang dengan prosentase 36,54%, jawaban agak tinggi sebanyak 18 orang dengan prosentase 34,61%, jawaban cukup baik sebanyak 13 orang dengan prosentase 25% sedangkan jawaban agak rendah sampai dengan sangat rendah tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Memahami proses pembuatan keputusan, mampu membuat keputusan dan membantu orang lain untuk membuat keputusan, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban tinggi sebanyak 23 orang dengan prosentase 44,23%, jawaban agak tinggi sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban cukup baik sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,77% sedangkan jawaban agak rendah hingga sangat rendah tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Kesadaran akan pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi dan mengetahui metode komunikasi yang relevan dengan berbagai struktur organisasi, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban tinggi sebanyak 21 orang dengan prosentase

40,38%, jawaban agak tinggi sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,61%, jawaban cukup baik sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,77%, jawaban agak rendah sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92% sedangkan jawaban rendah hingga sangat rendah tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.

- Pengetahuan terbaru tentang kecenderungan perkembangan produk baru secara umum, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 3 orang dengan prosentase 5,77%, jawaban tinggi sebanyak 12 orang dengan prosentase 23,77%, jawaban agak tinggi sebanyak 11 orang dengan prosentase 21,15%, jawaban cukup baik sebanyak 22 orang dengan prosentase 42,31%, jawaban agak rendah sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69% sedangkan jawaban rendah dan sangat rendah tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.
- Kemampuan mencapai target yang direncanakan sesuai dengan biaya dan waktu yang telah ditentukan, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban tinggi sebanyak 12 orang dengan prosentase 23,77%, jawaban agak tinggi sebanyak 13 orang dengan prosentase 25%, jawaban cukup baik sebanyak 18 orang dengan prosentase 34,61% sedangkan jawaban agak rendah hingga sangat rendah tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Kemampuan menyempurnakan perilaku pasar terhadap citra perusahaan dan produk, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 3 orang dengan prosentase 5,77%, jawaban tinggi sebanyak 13 orang dengan prosentase 25%, jawaban agak tinggi sebanyak 15 orang dengan prosentase 28,85%, jawaban cukup baik sebanyak 15 orang dengan prosentase 28,85%, jawaban agak rendah sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69%, jawaban rendah sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85% sedangkan jawaban sangat rendah tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.
- Keahlian atau pengalaman dalam menyusun sebuah program riset atau pengembangan produk yang akan menjamin bahwa produk akan tersedia dengan kualitas, waktu dan biaya yang tepat serta menemukan rencana tindakan yang tepat, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 2 orang dengan prosentase 5,77%, jawaban tinggi sebanyak 14 orang dengan prosentase 26,92%, jawaban agak tinggi sebanyak 8 orang dengan prosentase 15,38%, jawaban cukup baik sebanyak 23 orang dengan prosentase 44,23%, jawaban agak rendah sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,61% sedangkan jawaban rendah dan sangat rendah tidak mendapat respon dari seluruh sampel.

- Kemampuan atau pengalaman dalam memberi imbalan atau memotivasi staf untuk memaksimalkan kontribusi mereka, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 3 orang dengan prosentase 5,77%, jawaban tinggi sebanyak 15 orang dengan prosentase 28,85%, jawaban agak tinggi sebanyak 15 orang dengan prosentase 28,85%, jawaban cukup baik sebanyak 14 orang dengan prosentase 26,92%, jawaban agak rendah sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,61% sedangkan jawaban rendah dan sangat rendah tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Kemampuan atau pengalaman dalam melaksanakan riset pasar untuk produk baru dalam pasar sekarang, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92%, jawaban tinggi sebanyak 12 orang dengan prosentase 23,77%, jawaban agak tinggi sebanyak 9 orang dengan prosentase 17,31%, jawaban cukup baik sebanyak 20 orang dengan prosentase 38,46%, jawaban agak rendah sebanyak 4 orang dengan prosentase 7,69% sedangkan jawaban sangat rendah tidak mendapat respon dari seluruh sampel.
- Kemampuan untuk mempersiapkan keseluruhan kebijakan perdagangan luar negeri dengan mempertimbangkan bauran produk, kebutuhan promosi, penentuan harga dan distribusi, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 1 orang dengan prosentase 1,92%, jawaban tinggi sebanyak 3 orang dengan prosentase 5,77%, jawaban agak tinggi sebanyak 7 orang dengan prosentase 13,46%, jawaban cukup baik sebanyak 29 orang dengan prosentase 55,77%, jawaban agak rendah sebanyak 7 orang dengan prosentase 13,46%, jawaban rendah sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85%, dan jawaban sangat rendah sebanyak 3 orang dengan prosentase 5,77%.
- Tingkat keahlian dalam menjaga diri anda untuk tetap mengikuti teknologi baru yang berkaitan dengan bidang tanggung jawab anda, diperoleh jawaban sangat tinggi sebanyak 2 orang dengan prosentase 3,85%, jawaban tinggi sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,77%, jawaban agak tinggi sebanyak 10 orang dengan prosentase 19,23%, jawaban cukup baik sebanyak 19 orang dengan prosentase 36,54%, jawaban agak rendah sebanyak 5 orang dengan prosentase 9,61% sedangkan jawaban rendah dan sangat rendah tidak mendapatkan respon dari seluruh sampel.

## PEMBAHASAN

### Uji Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil olahan dengan menggunakan program SPSS 11,0 *for windows* yang dapat dilihat pada lampiran 3 diperoleh hasil persamaan regresi untuk tujuan peramalan dibawah ini:

$$Y = 0,530 + 0,489 X_1 + 0,380 X_2$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel pelatihan karyawan akan dapat menaikkan kinerja manajer sebesar 0,489 dengan asumsi bahwa variabel pelibatan karyawan adalah konstan.
- Bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel pelibatan karyawan akan dapat menaikkan kinerja manajer sebesar 0,380 dengan asumsi bahwa variabel pelatihan karyawan adalah konstan.

### Uji Hipotesis

#### Uji F

Untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dari variabel bebas secara simultan atau keseluruhan terhadap variabel terikat digunakan uji F. Berdasarkan lampiran 3 didapatkan nilai F hitung sebesar 19,960 > nilai F tabel sebesar 3,19 maka  $H_0$  ditolak pada *level of signifikan* 5%, yang berarti antara pelatihan karyawan dan pelibatan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajer.

#### Uji t

Untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara parsial atau individu terhadap variabel terikat digunakan analisis uji t.

- Hubungan secara parsial antara variabel Y dengan variabel bebas X Berdasarkan perhitungan didapatkan nilai t hitung sebesar 4,395, karena t hitung > dari t tabel 2,021, maka  $H_0$  ditolak pada *level of significant* 5%. Sehingga secara parsial variabel pelatihan karyawan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja manajer. Hal ini menunjukkan bahwa jika ada perubahan pada variabel pelatihan karyawan maka juga ada perubahan pada kinerja manajer. Nilai r parsial untuk variabel pelatihan karyawan sebesar 0,532 berarti bahwa variabel pelatihan karyawan mampu menjelaskan variabel kinerja manajer sebesar 53,2%.



- Hubungan secara parsial antara variabel Y dengan variabel bebas X Berdasarkan perhitungan didapatkan nilai t hitung sebesar 3,341, karena t hitung > dari t tabel 2,021, maka  $H_0$  ditolak pada *level of significant* 5%. Sehingga secara parsial variabel pelibatan karyawan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja manajer. Hal ini menunjukkan bahwa jika perubahan pada variabel pelibatan karyawan maka juga ada perubahan pada kinerja manajer. Nilai r parsial untuk variabel pelibatan karyawan sebesar 0,431 berarti bahwa variabel pelibatan karyawan mampu menjelaskan variabel kinerja manajer sebesar 43,1%.

#### *Implikasi Penelitian*

Dilihat dari hasil penelitian mengenai kinerja manajer antara variabel-variabel penelitian memberikan implikasi manajerial bahwa pelatihan karyawan mempunyai pengaruh yang lebih kuat daripada pelibatan karyawan. Dengan demikian untuk lebih meningkatkan kinerja manajerial, manajer perlu meningkatkan pelatihan semua karyawan termasuk juga manajer agar mereka lebih terampil dalam mengatasi masalah yang telah atau akan dihadapi oleh perusahaan dengan kemampuan dan tugasnya masing-masing. Hal tersebut yang saat ini sedang dihadapi oleh PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Besarnya pengaruh pelatihan karyawan dibandingkan dengan pelibatan karyawan karena terkadang perusahaan masih kurang membuka diri dengan karyawan tentang masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh perusahaan. Pelibatan karyawan seharusnya lebih digalakkan karena dengan dilibatkannya karyawan perusahaan dapat memanfaatkan pemikiran para karyawan sebagai masukan bagi perusahaan terutama bagi kepentingan karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk untuk strategi peningkatan kinerja yang diharapkan, perusahaan sebaiknya lebih menekankan pada masalah pelatihan karyawan dan pelibatan karyawan secara bersamaan karena kedua hal tersebut dapat berguna bagi masa depan perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

- Hipotesis yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh positif antara pelatihan dan pelibatan karyawan terhadap kinerja manajer terbukti kebenarannya.
- Pada penelitian ini didapatkan bahwa pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja manajer lebih dominan dibandingkan pengaruh pelibatan karyawan terhadap kinerja manajer. Ini menunjukkan bahwa PT. Semen Gresik (Persero) Tbk telah melaksanakan program pelatihan dan pelibatan karyawan dengan baik namun pelibatan karyawan masih kurang dilaksanakan secara optimal. Hal ini ditunjukkan oleh hasil kuesioner yang telah diolah yang menunjukkan bahwa pengaruh pelibatan karyawan lebih rendah dari pengaruh pelatihan terhadap kinerja manajer.

#### **Saran**

- Diharapkan dengan diadakannya penelitian ini pihak PT. Semen Gresik (Persero) Tbk lebih menfokuskan dilibatkannya para karyawan di dalam semua kegiatan perusahaan tanpa harus mengurangi program pelatihan untuk karyawan yang telah dilaksanakan.
- Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti dengan melakukan perbaikan lewat penambahan variabel, penentuan obyek penelitian yang lebih baik dan tidak terpaku pada satu jenis perusahaan saja yaitu manufaktur bisa dengan penelitian pada perusahaan jasa ataupun dagang.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Anonim. 2003. *Pedoman Penyusunan Usulan Penelitian dan Skripsi Jurusan Akuntansi*. Jatim: UPN Veteran Jatim.
- Ellitan, L. 1998. Keterkaitan TQM dan QWL Dalam Membangun Organisasi Berbasis Keterlibatan. *Usahawan*. No. 09 Tahun XXVII, hal. 34 -37, September 1998.
- Gaspersz, V. 2002. *Total Quality Management*. Cetakan kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Ghozali, I. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi II. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gibson, I., Donnelly. 1990. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi 3. Jilid I. Jakarta: Erlangga
- Goetsh, D.L dan Davis. 2002. *Manajemen Mutu Total*. Edisi 2. Jilid 1. alih bahasa Benyamin Molan. Jakarta: Prehallindo

- Hamalik, Dr. Oemar. 1993. *Psikologi Manajemen*. Cetakan 1. Bandung: Trigenda Karya
- Handoko. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan Empatbelas, Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE
- Herdianto, Kautsar Poerbo. 2003. *Pengaruh Pendidikan, Pengalaman, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajer pada Dua Direktorat di PT. PAL Indonesia*. Surabaya: FE-UPN "Veteran" Jawa Timur
- Lawler, Edward. E II, Susan Albers Mohrman dan Gerald E. Ledford, Jr. 1992. *Employee Involvement and Total Quality Management*. San Fransisco: Jossey - Bass Publishers
- Luthans, F. 1995. *Organization Behavior*. Edisi 7. Singapura: McGraw Hill Inc.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat
- Nitisemito, Alex S. 1991. *Manajemen Personalial: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi 3. Ghalia
- Primiana, Ina. 2001. Peran Karyawan Dalam Mendorong Keberhasilan Pelaksanaan TQM di BUMN. *Usahawan*. No. 05 Tahun XXX, hal. 13 -17, Mei 2001.
- Riyadi, S. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia (JRAI)*. Vol. 3, No. 2, hal. 134 - 150, Juli 2000.
- Sulistiyohadi, T. 2002. Beberapa Isu Penting Dalam Program Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Usahawan*. No. 05 Tahun XXXI, hal. 11 -14, Mei 2002
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jilid 1. Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan 2. Jakarta: Elax Media Komputindo Kelompok Gramedia
- Santoso, S. 2003. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Edisi Pertama. Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia
- Supriyono, R.A dan Akhmad Syakhroza. 2003. Peran Asimetris Informasi dan Peresponan Keinginan Sosial Sebagai Variabel Moderating Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia, Simposium Nasional Akuntansi. Surabaya.

- Sumarsono. 2002. *Metode Penelitian Akuntansi*. Surabaya: UPN 'Veteran' Jatim
- Supranto, J. 1995. *Ekonometrik*. Jilid 2. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI
- Thoha, M. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Edisi 1. Cetakan pertama. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Cetakan pertama. Yogyakarta: Andi Offset
- Umar, Husein. 1997. *Riset Akuntansi*. Edisi 2. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama