

**ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA,
PEMBERDAYAAN, COACHING DAN KERJASAMA
TIM TERHADAP KINERJA
(Studi Pada PT. BANK MANDIRI TASPEN)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Sarjana
Pada Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh :

**Nama : Widia Ayu Kurniawati
NIM : 121170057
Program Studi : Manajemen
Jenjang : Sarjana**

**FAKULTAS EKONOMIKA & BISNIS
UNIVERSITAS AKI
SEMARANG
2018**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA,
PEMBERDAYAAN, COACHING DAN KERJASAMA
TIM TERHADAP KINERJA
(Studi Pada PT. BANK MANDIRI TASPEN)

Penyusun : Widia Ayu Kurniawati
NIM : 121170057
Program Studi : Manajemen
Jenjang : Strata Satu
Pembimbing I : Lisda Rahmasari, SE, MM
Pembimbing II : Erawati Kartika, SE, MSA

Telah disetujui dan diterima oleh Pembimbing untuk diujikan

Semarang, September 2018

Pembimbing I



Lisda Rahmasari, SE, MM

Pembimbing II



Erawati Kartika, SE, MSA

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen

Puji Setya, Spd., SE, M.Si

PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA,
PEMBERDAYAAN, COACHING DAN KERJASAMA
TIM TERHADAP KINERJA
(Studi Pada PT. BANK MANDIRI TASPEN)

Penyusun : Widia Ayu Kurniawati

NIM : 121170057

Program Studi : Manajemen

Jenjang : Strata Satu

Telah diuji dan dinyatakan LULUS
Oleh Tim Penguji Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas AKI
di Semarang,

1. Penguji I Lisda Rahmawati, SE, MM

2. Penguji II Erawati Kartika, S.E., M.Si

3. Penguji III Dr. Kasno, B.Sc, A.md, M.Si

1. Lisda

2. Erawati

3. Dr. Kasno

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ekonomi Ekonomika dan Bisnis

.....
NRP.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Widia Ayu Kurniawati
NIM : 121170057
Program Studi : Manajemen
Jenjang : Strata Satu

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA, PEMBERDAYAAN, COACHING
DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA (Studi Pada PT. BANK
MANDIRI TASPEN)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Semarang,
Pembuat Pernyataan,



Widia Ayu Kurniawati
NIM. 121170057

MOTTO

- Siapa yang bersungguh sungguh, maka ia akan mendapatkan apa yang dia inginkan.
- Ilmu adalah warisan para nabi, dan harta adalah warisan Qorun dan Firaun.
Jadilah pewaris para nabi
- Tuntutlah ilmu dari lahir sampai mati.
- Jadilah manusia yang mana orang lain bergembira atas keberadaannya dan orang lain merindukan atas ketidakhadirannya.

PERSEMBAHAN

Allah SWT yang telah memberikan rahmat NYA kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Nabi Muhammad SAW dan keluarganya serta sahabatnya yang terpilih, panutan dan inspirasiku

Papa, terutama Mama terima kasih atas semua kasih sayang, dukungan, motivasi serta doanya yang senantiasa selalu dipanjatkan demi keberhasilan dan kesuksesanku

Adikku, Diani

Yang selalu menyemangati dan mendukungku sampai terselesainya skripsi ini

Bapak I Gede Mas Istawan Kepala Cabang Bank Mandiri Taspen dan rekan – rekan kerja di Bank Mandiri Taspen

Teman-teman kuliah, terima kasih atas dukungan kalian semua.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA, PEMBERDAYAAN, COACHING DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA (Studi Pada PT. BANK MANDIRI TASPEN)”**. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas AKI.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Dr Tri Purwani, SE, MM selaku Rektor Universitas AKI
2. Dr. Harries Arizona Ismail, S.E, MM, M.Kom selaku Dekan Universitas AKI
3. Puji Setya, S.Pd, S.E, M.Si selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas AKI
4. Lisda Rahmasari, SE, MM selaku Dosen Pembimbing I
5. Erawati Kartika, SE, MSA selaku Dosen Pembimbing II

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun dari

berbagai pihak sangatlah penulis harapkan, guna lebih menyempurnakan penulisan selanjutnya.

Penulis berharap semoga kebaikan anda semua mendapat balasan berlimpah dari Tuhan Yang Maha Esa. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Semarang, September 2018
Penyusun,

Widia Ayu Kurniawati
NIM. 121170057

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan PT Bank Bank Mandiri Taspen . Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 50 karyawan.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 16. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* dan kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Iklim Kerja, Pemberdayaan, *Coaching*, Kerja Sama Tim, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

The research aims to examine and analyze the influence of work environment, empowerment, coaching and teamwork toward performance of employee in PT Bank Mandiri Taspen. Data collected through distribution of questionnaires and is implemented to 50 employees.

Analysis of data in this research using the help of SPSS version 16. A sampling technique uses a census method and data test technique is used within the research includes validity test by factor analysis, reliability test with cronbach. Double linear regression analysis, to verify and to prove the research hypothesis.

Analysis result demonstrates that work environment, empowerment, coaching and teamwork have a positive influence toward employee performance.

Keyword : work environment, empowerment, coaching, teamwork, performance of employee

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu aspek paling penting yang mempengaruhi perusahaan dalam mencapai keberhasilan adalah kinerja dari karyawannya. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku disebuah perusahaan (Robbins, 2001). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal. Tidak semua sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menganalisa faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena belum tentu setiap karyawan memiliki kemampuan, keterampilan serta keyakinan diri yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya. Walaupun memiliki potensi-potensi yang dapat dikembangkan, jika karyawan tidak memiliki keyakinan dalam dirinya maka kontribusi yang diberikan untuk perusahaan tidaklah optimal.

Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan kinerjanya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya serta keterampilan yang dimiliki secara optimal (Handoko, 2003). Kinerja berarti seberapa baik seorang karyawan mampu memenuhi persyaratan kerja yang

ada. Kualitas kerja karyawan ditentukan oleh kombinasi dari tiga faktor yaitu *effort* (usaha), *ability* (kemampuan), *direction*, *Effort* (usaha) berarti seberapa keras seorang karyawan dalam bekerja, *ability* (kemampuan) terfokus pada kapabilitas seorang karyawan, sedangkan *direction* berarti seberapa baik seorang aparat desa memahami apa yang diharapkan dari pekerjaan yang ia lakukan (Leslie and Lyold, 2000).

Iklim kerja sangat penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi lingkungan perusahaan. Apabila iklim kerja tersebut kondusif, maka hal itu akan membuat karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pemberdayaan dan motivasi merupakan alat yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan mengeluarkan semua potensi yang ada dalam dirinya melalui pemberdayaan dan motivasi sehingga meningkatkan kinerja dalam bekerja. Kinerja karyawan diukur dari kontribusinya terhadap perusahaan, sehingga dengan adanya pemberdayaan dan motivasi tersebut dapat berpengaruh dengan kinerja karyawan (Alvin, 2014). Salah satu cara untuk mengatasi masalah kinerja adalah dengan memberikan budaya coaching yang melibatkan staf dengan atasannya dalam lingkup kerja sama tim, dimana terdapat komunikasi yang dua arah sehingga terbentuk keterlibatan karyawan (*employee engagement*) untuk mencapai rencana – rencana kerja yang telah ditetapkan.

Tabel 1.1
Research Gap

No.	Permasalahan	Research Gap	Penulis, Tahun	Metode Penelitian
1	Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan	Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Alvin Arifin (2014)	Regresi
		Pemberdayaan berpengaruh negative terhadap Kinerja Karyawan	Nita (2017)	Regresi
2	Pengaruh iklim kerja terhadap Kinerja Karyawan	Iklim kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Amelia (2009)	Regresi
		Iklim kerja berpengaruh negative terhadap Kinerja Karyawan	Suci (2013)	Regresi

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah terdapat research gap antara variabel iklim kerja dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian Alvin (2014) menjelaskan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja tapi menurut Nita (2017) berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Amelia (2009) iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan akan tetapi menurut Suci (2013) berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka *research question* yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *coaching* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3. Batasan Masalah

Agar pembahasan penelitian ini tidak menyimpang dari tujuan yang diharapkan, maka masalah yang dibahas dibatasi dalam lingkup sebagai berikut:

1. Variabel yang diteliti adalah iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* dan kerja sama tim serta kinerja di Bank MANTAP Semarang.
2. Sampel yang digunakan adalah karyawan Bank MANTAP Semarang.
3. Penelitian dilaksanakan pada Februari 2018.

1.4 . Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris:

1. Untuk menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis *coaching* terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis kerja sama tim terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti :

Dengan penelitian ini, maka peneliti akan mengetahui penerapan teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank MANTAP Semarang.

2. Bagi Perusahaan :

Dengan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan terutama karyawan Bank MANTAP Semarang:

- a. Diharapkan pihak manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap upaya peningkatan kualitas karyawan yang ada dalam perusahaan, terutama peningkatan kinerja karyawan.
- b. Dapat memberikan masukan atau saran bagi perusahaan terhadap permasalahan atau kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan yang berhubungan dengan penelitian tersebut.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan skripsi ini penulis akan mengemukakan kedalam lima bab dapat diperinci melalui uraian dibawah ini :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang isi penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang tinjauan pustaka yang menjelaskan tentang teori yang melandasi, hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang variabel penelitian dan definisi operasional penelitian, penentuan populasi, sampel, teknik penentuan ukuran sampel, teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data serta teknik analisis penelitian.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan sampel yang berkaitan dengan materi penelitian.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAHAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang deskripsi objek penelitian, gambaran umum objek penelitian, deskripsi variabel penelitian serta hasil pengujian penelitian dan pembahasannya.

BAB VI KESIMPULAN

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan penelitian, keterbatasan dari penelitian yang dilakukan sekarang dan saran baik bagi perusahaan maupun bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Terminologi kinerja sangat populer di kalangan publik dan pada umumnya dipahami dan didefinisikan secara jelas. Kinerja mengandung arti sesuatu hasil yang telah dikerjakan (*thing done*) dan merupakan suatu hasil kerja yang dapat diperoleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, sesuatu hasil yang telah dikerjakan itu diterjemahkan sebagai realisasi dari pelaksanaan target tahunan yang pada prinsipnya lebih mengacu pada kinerja dengan mengutamakan ukuran-ukuran finansial.

Sementara itu Bernadin dan Russel menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan sesuai dengan fungsi dan tugasnya pada periode tertentu. Sejalan dengan pendapat Bernadin dan Russel, Amstrong melihat esensi kinerja merupakan suatu proses bersama antara manajer, individu dan tim yang dikelola dimana proses ini lebih didasarkan pada prinsip manajemen yang didasarkan pada kesepakatan terhadap persyaratan sasaran, pengetahuan, keterampilan dan kompetensi serta rencanakerja dan penempatan.

Kinerja juga diartikan Rogers sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi dari organisasi. Dalam kaitannya

dengan kinerja organisasi, Rogers mengungkapkan beberapa isu yang perlu untuk diperhatikan yaitu tingkat harapan yang terentang dari tujuan strategik hingga target, kejelasan ruang lingkup akuntabilitas dan tanggung jawab, adanya kebutuhan untuk menilai dan memonitor kinerja serta tuntutan terhadap adanya sistem informasi yang handal. Isu-isu ini diharapkan dapat memberi gambaran kinerja organisasi

Menurut Alvin (2014) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- a. Kuantitas output
- b. Kualitas output
- c. Jangka waktu output
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperatif.

Menurut Harry (2004), input adalah sejumlah sumber daya yang digunakan yang biasanya dinyatakan dalam bentuk jumlah dana atau waktu yang diperlukan untuk mengerjakan *outputs* atau *outcomes*. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Parker dan tampaknya sependapat dengan Harry (2004).

Menurut Johnson and Levin (2003) suatu organisasi yang memiliki sistem perencanaan dan anggaran program dengan sistem pengukuran kinerja akan memiliki kemampuan untuk menentukan apakah organisasi dapat

mencapai apa yang menjadi tujuannya. Dalam hal ini Johnson and Levin (2003) melihat aspek pengukuran kinerja harus dapat digunakan untuk menggambarkan tujuan yang telah dicapai organisasi, misalnya tujuan organisasi untuk minimalisasi biaya. Dilihat dari konsep 3E, kinerja secara ekonomis merujuk pada biaya minimal yang digunakan untuk alokasi sumber daya dan cara meminimalisasi total biaya yang digunakan untuk aktivitas dalam konteks dinas pemerintah daerah. Efisiensi terkait dengan hubungan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*). Efektivitas mengacu pada hubungan antara keluaran dengan *impact*.

Adapun tentang output, menurut Harry (2004), *output* ini merujuk pada jumlah produk yang dihasilkan oleh aktivitas internal, sedangkan Johnson dan Levin (2003) melihat *outputs* dari sisi tujuan-tujuan publik pada umumnya atau tujuan sebagian elit dan manajer publik. Dalam hal pemikiran Harry (2004), terdapat pemikiran bisnis murni sedangkan pada pemikiran Johnson dan Levin (2003) lebih mempertimbangkan sektor publik, yang tentu saja cocok untuk pembahasan instansi perpajakan daerah. Selanjutnya Harry (2004) memahami *outcomes* sebagai suatu kejadian atau perubahan kondisi, perilaku atau sikap yang mengindikasikan kemajuan ke arah pencapaian misi dan tujuan program. Apa yang dijelaskan oleh Parker (1998) berbeda pemahamannya dengan Harry (2004) mengenai *outcome*. Bila Parker memberi tekanan *outcome* pada pencapaian keinginan pelanggan, maka Harry (2004) lebih cenderung pada kemajuan ke arah pencapaian misi perusahaan. Dengan kata lain pendefinisian *outcome* bagi Harry (2004) terasa lebih luas

dan mencakup juga kebutuhan/keinginan pelanggan. Dari sisi *outcome* terlihat kelemahan Parker yang hanya memberi tekanan pada pelanggan belaka sebagai *result* organisasi.

Kata kinerja juga seringkali didefinisikan secara sempit yakni hanya sebagai prestasi kerja belaka. Selain itu terdapat makna yang identik dengan kinerja seperti makna produktivitas dan efektifitas kerja. Dalam konteks ini kinerja diartikan sebagai tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Berbagai pendapat tersebut terlihat kelemahannya dan bermakna sempit, karena itu diperlukan terminologi yang meliputi banyak hal, baik ukuran-ukuran finansial maupun nonfinansial.

2.2 Iklim Kerja

Iklim kerja didefinisikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Iklim kerja merupakan suatu konsep yang bersifat penjelasan bahwa kita sering menggunakannya untuk memahami perilaku yang kita amati. Pengertian iklim kerja menurut Robbins (Robbins, 2007) adalah istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variabel perilaku yang mengacu pada nilai, kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi sistem manajemen organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada

diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Untuk itu, diperlukan pengetahuan mengenai pengertian dan hakekat iklim kerja, serta kemampuan teknik menciptakan situasi sehingga menimbulkan iklim kerja atau dorongan bagi mereka untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi atau perusahaan. Apabila dikatakan bahwa iklim kerja merupakan psikologis yang terjadi pada diri seseorang yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan sebagainya. Membicarakan iklim kerja adalah tidak sederhana dan menuntut ketekunan dan berbagai pendekatan tersendiri.

2.3 Pemberdayaan

Pemberdayaan (*empowerment*) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi 'berdaya' artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2011:182). Sedangkan Khan (2007, dalam Suwatno dan Priansa, 2011) menjelaskan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) menurut Mulyadi (2007:135) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan, sedangkan menurut Pradiansyah (2002:111) pemberdayaan merupakan kepercayaan (*trust*). Jadi secara garis besar pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam memberikan wewenang dan kepercayaan lebih kepada

karyawan agar karyawan lebih leluasa dalam mengeluarkan segala kemampuan yang ada pada dirinya. Pemberdayaan (*empowerment*) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber- menjadi ‘berdaya’ artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu (Suwatno dan Priansa, 2011:182).

Sedangkan Khan (2007), dalam Suwatno dan Priansa, 2011) menjelaskan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) menurut Mulyadi (2007:135) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan, sedangkan menurut Pradiansyah (2002:111) pemberdayaan merupakan kepercayaan (*trust*). Jadi secara garis besar pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam memberikan wewenang dan kepercayaan lebih kepada karyawan agar karyawan lebih leluasa dalam mengeluarkan segala kemampuan yang ada pada dirinya.

2.4 Coaching

2.4.1. Definisi Coaching

Jaques dan Clement (dalam M.Ali Nursalim, 2015) menyatakan definisi *coaching* adalah sebagai berikut: “*Coaching* adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan

kinerja yang lebih tinggi” Merujuk pada definisi tersebut di atas, bentuk dari coaching adalah percakapan dan membantu orang yang dibimbing untuk meningkatkan kinerjanya. *Coaching* juga dapat dilakukan dimanapun apakah di kantor atau di lapangan, formal ataupun tidak formal.

Coaching tidak akan mengubah kepribadian yang bukan merupakan bagian dari akuntabilitas atasan. Jika ada masalah yang berkaitan dengan perilaku karyawan – perilaku-perilaku yang tidak dapat diterima untuk jabatan karyawan – atasan harus menyampaikannya kepada karyawan dan menjelaskan apa konsekuensi dari perilaku tersebut. Dalam hal ini seorang atasan juga harus menawarkan bantuan kepada karyawan untuk memperbaiki perilakunya.

Dalam melaksanakan *coaching*, seorang atasan harus cermat untuk menghindari pengambil - alihan pekerjaan karyawan. Atasan dapat saja menunjukkan teknik atau prosedur pelaksanaan suatu penugasan, tapi karyawan harus tetap yang berakuntabilitas melaksanakan pekerjaan tersebut. *Coaching* juga menunjukkan bahwa atasan peduli dengan kinerja karyawan meskipun pelaksanaannya bisa memakan waktu. Peran *coaching* sangat penting dalam membentuk rasa percaya diri, loyalitas dan semangat kerja tim yang dimiliki karyawan.

2.4.2. Jenis-jenis *Coaching*

Para supervisor biasanya mengerjakan tiga jenis *coaching*: *coaching* untuk sukses, *coaching* untuk perbaikan kinerja dan mengelola

berbagai masalah kinerja. *Coaching* untuk sukses biasanya dikerjakan secara proaktif di lakukan sebelum orang menangani suatu situasi ataupun tugas, atau ketika mereka baru pertama kali melakukannya. *Coaching* untuk perbaikan kinerja dan mengelola berbagai masalah kinerja dilakukan sebagai reaksi untuk memperbaiki masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja. Berikut ini adalah definisi dari setiap jenis *coaching*:

1. *Coaching* untuk sukses

Coaching yang diberikan kepada orang agar sukses menangani suatu situasi baru atau situasi yang menantang. Misalnya:

- Mendapatkan tanggung jawab baru, seperti menyiapkan perkiraan biaya dan jadwal kerja.
- Mempelajari keterampilan, tugas, dan fungsi pekerjaan yang baru, seperti menggunakan peralatan atau program komputer baru.
- Bekerja dengan rekan kerja, kelompok kerja atau pemasok yang baru.
- Menangani situasi yang baru atau sulit, seperti melakukan presentasi atau memimpin pertemuan yang sulit.

2. *Coaching* untuk perbaikan kinerja

Coaching diberikan kepada orang untuk memperbaiki kinerja atau kebiasaan kerjanya yang tidak efektif, misalnya :

- Pekerjaan yang selalu tidak selesai, selalu datang terlambat, terlalu banyak mengobrol atau menggunakan internet untuk keperluan di luar pekerjaan.

- Tidak efektif dalam melakukan rapat, tidak sabar dan tidak nyaman bekerja lama dengan rekan kerja lainnya.
- Selalu melewati batas waktu yang telah ditetapkan, tidak mencapai target penjualan atau selalu melebihi perkiraan biaya yang telah direncanakan.
- Mendapat penilaian buruk dari pelanggan atau terlalu banyak melakukan kesalahan.

3. *Coaching* untuk mengelola berbagai masalah kinerja

Ditujukan untuk menangani masalah kinerja, kebiasaan kerja, atau kelalaian yang serius. Misalnya :

- Terus menerus tidak mencapai sasaran penjualan atau produksi.
- Berulang kali datang terlambat atau tidak datang dengan alasan sakit, melanggar peraturan yang penting.
- Mengancam atau melakukan pelecehan terhadap rekan kerja.

2.5 Kerjasama tim

2.5.1. Pengertian Kerja sama tim

Penyelenggaraan kerja sama tim dilakukan karena pada saat ini tekanan persaingan semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada kerja sama tim daripada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi

pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim.

Tracy (2006) menyatakan bahwa kerja sama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja sama tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya kerja sama tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pernyataan di atas diperkuat Dewi (2007) kerja tim (kerja sama tim) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan kerja sama tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan.

Stephen dan Timothy (2008) menyatakan kerja sama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Kerja sama tim menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Teori yang dikemukakan oleh Stephen dan Timothy (2008) menyatakan tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama-sama.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Burn (2004), yang menyatakan bahwa efektifitas tim atau tim yang efektif merupakan tim kerja yang anggota-anggotanya saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dan memiliki sikap yang saling mendukung dalam kerjasama tim.

2.5.2. Jenis Kerja sama tim

Menurut Daft (2000) jenis kerja sama tim terdiri dari 6 (enam) jenis, yaitu:

1. Tim Formal. Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim Vertikal. Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.
3. Tim Horizontal. Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan Tugas Khusus. Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
5. Tim Mandiri. Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.
6. Tim Pemecahan Masalah. Tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

2.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya penelitian terdahulu dibidang sumber daya manusia dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama setelah diuji pada waktu berbeda, atau mempunyai hasil yang berbeda sama sekali. Pengujian tersebut bermanfaat untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya, sehingga tidak ada keraguan bahwa suatu faktor tentunya mempunyai pengaruh terhadap faktor yang di teliti. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dapat digunakan untuk menentukan kebijakan dibidang sumber daya manusia dalam perusahaan.

Tabel 2.1
Rangkuman penelitian terdahulu

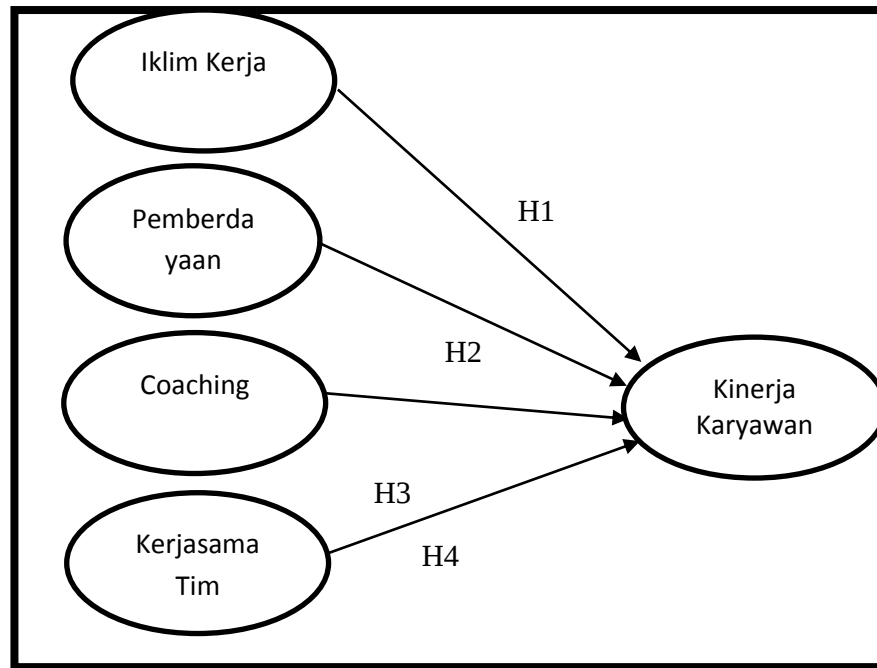
Penulis	Judul	Hasil
M.Ali Nursalim (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, <i>Coaching</i> Dan Kerja Sama Tim Terhadap Kinerja Karyawan	Ada pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, <i>Coaching</i> Dan Kerja Sama Tim Terhadap Kinerja Karyawan
Amelia Beatrice (2009)	Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. The Koei Liem	Ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Tim Terhadap Kinerja Karyawan
Alvin Arifin (2013)	Pengaruh Pemberdayaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Ada pengaruh positif dan signifikan antara Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Ali Nursalim (2015), Amelia (2009) dan Alvin (2013).

2.7 Kerangka Penelitian

Usaha perusahaan untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* terhadap karyawan yang berkesinambungan dan kerja sama tim yang terbangun.

Gambar 2.1
Kerangka penelitian



Sumber : Data yang diolah, 2018

2.8 Hipotesis

Sebelum penetapan hipotesis, terlebih dahulu akan dikemukakan apa yang dimaksud dengan hipotesis. Hipotesis adalah kesimpulan sementara dari hubungan antara dua variabel atau lebih yang kebenarannya harus diuji secara empiris.

Hipotesis pada umumnya merupakan suatu anggapan yang mungkin benar dan seringkali digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, pemecahan persoalan, atau untuk dasar pembuatan keputusan harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan data hasil observasi yang dikumpulkan berdasarkan kenyataan. Dengan demikian dapat dirumuskan suatu hipotesa yang hendak dilakukan yaitu :

H1 : Iklim Kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

H2 : Pemberdayaan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

H3 : Coaching (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

H4 : Kerja sama Tim (X_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Mantap Semarang. Adapun jumlah populasi pada penelitian ini adalah sebesar 50 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi. Hal ini dilakukan karena sedikitnya jumlah populasi yang ada sehingga keseluruhannya dijadikan sampel dengan demikian, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus.

3.2. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah identitas responden, tanggapan responden terhadap variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah-majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur-literatur yang ada. Adapun

yang termasuk dalam data sekunder adalah gambaran umum Bank Mantap Semarang yang meliputi sejarah dan perkembangan serta struktur organisasi Bank Mantap Semarang.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner.

3.4. Definisi Konsep dan Operasional

1. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai para karyawan dalam suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi Gibson (dalam Alvin Arifin, 2013).
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Waktu
Lama waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan
 - b. Standar kualitas
Segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka
 - c. Kesesuaian kerja
Tingkat kesesuaian kualitas kerja dengan standar perusahaan
 - d. Hasil kerja
Hasil kerja yang tidak mendapatkan komplain dan lebih banyak pujian yang didapat.

e. Produktivitas

Keinginan memperbaiki produktivitas kerja dengan memperbanyak output daripada input

2. Iklim Kerja, kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Iklim kerja merupakan suatu konsep yang bersifat penjelasan bahwa kita sering menggunakannya untuk memahami perilaku yang kita amati. Sedangkan menurut (Stoner, 2008). Indikator iklim kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Peraturan kerja

Dalam menyelesaikan pekerjaan para karyawan yang ada selalu mentaati peraturan yang ada

b. Respon

Respon terhadap pekerjaan yang diterima para karyawan berlangsung dengan baik

c. Perhatian

Pimpinan selalu memberikan perhatian kepada bawahan

d. Penghargaan

Pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi

e. Kesempatan

Bawahan selalu diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan

3. Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) menurut Mulyadi (2007:135) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan. Indikator pemberdayaan menurut Toffany (2007), antara lain :
 - a. Kepercayaan.

Kemauan individu untuk menjadikan organisasi sebagai tempat yang dipercayai untuk bergantung.
 - b. Rotasi Pekerjaan

Perpindahan pekerja dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam satu unit kerja pada suatu perusahaan; rotasi pekerjaan merupakan salah satu sistem pengembangan sumber daya manusia
 - c. Pemecahan masalah

Karyawan dilibatkan dalam pemecahaan masalah baik masalah kelompok untuk dipecahkan sendiri atau secara bersama-sama.
 - d. Peningkatan kinerja

Cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai
 - e. Komunikasi

Suatu proses di mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain
4. *Coaching* adalah kemitraan antara seorang *coach* dan klien, dalam proses yang kreatif dan memicu pikiran untuk mengilhami klien

memaksimalkan potensi personal dan profesionalnya. Menurut Jaques dan Clement (1994), *coaching* terhadap karyawan/bawahan harus merupakan bagian dari aktivitas harian seorang atasan. *Coaching* bisa dalam bentuk berbagi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan. *Coaching* bertujuan sebagai berikut :

a. Pemahaman tentang jabatan

Membantu karyawan untuk memahami peluang penuh dalam jabatannya yaitu jangkauan tipe penugasan yang tersedia bagi karyawan sesuai dengan jabatannya dan memberikan gambaran mengenai manfaat apa saja yang dapat dia ambil dari peluang penugasan tersebut.

b. Pengetahuan baru

Membantu karyawan dalam belajar pengetahuan baru misalnya metode, teknologi dan prosedur.

c. Nilai perusahaan

Membawa nilai karyawan lebih sejalan dengan nilai dan filosofi perusahaan.

d. Pengembangan kebijakan

Membantu karyawan mengembangkan kebijaksanaannya, misalnya dengan adanya pengalaman yang dimiliki oleh atasannya dia mampu menyelesaikan masalah yang serupa.

e. Perilaku karyawan

Membantu karyawan memperbaiki perilaku-perilaku yang yang tidak sesuai dengan jabatannya.

5. Kerja sama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja sama tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya kerja sama tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan (Irawati, 2007). Selanjutnya Williams (2008) membagi ada 5 (lima) hal yang menunjukkan peranan anggota dalam membangun kerja tim yang efektif sebagai indikator kerja sama tim, yaitu:

a. Tujuan tim

Para anggota tim mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dalam melaksanakan tugas.

b. Keberhasilan tim

Para anggota tim menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan,

opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.

c. Sudut pandang tim

Para anggota tim berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.

d. Pemecahan konflik

Para anggota tim mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).

e. Partisipasi

Para anggota tim berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

3.5. Skala Pengukuran

Adapun skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala Likert dimana peneliti memberikan 5 alternatif jawaban yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Sedangkan jenis data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah data yang bersifat *Interval*.

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Uji Kualitas Data

Berdasarkan metode analisis data yang telah dijelaskan pada bagian metode penelitian, pengujian pertama yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji kualitas data. Uji kualitas data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas.

3.6.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk menguji sejauh mana alat pengukur dapat mengungkapkan ketepatan gejala yang dapat diukur. Alat ukur yang digunakan dalam pengujian validitas adalah daftar pertanyaan yang telah diisi oleh responden dan akan diuji hasilnya guna menunjukkan valid tidaknya suatu data. Bila valid, ketetapan pengukuran data tersebut akan semakin tepat alat ukur tersebut. Kuesioner dikatakan valid apabila r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) $> r$ tabel dan kuesioner dikatakan tidak valid apabila r hitung $< r$ tabel. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS for Windows Versi 16. Pengambilan keputusan berdasarkan jika nilai P Value / Signifikansi $< 0,05$ maka item/pertanyaan tersebut valid dan sebaliknya (Ghozali, 2001).

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh

mana suatu alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif sama maka alat ukur tersebut reliabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS for Windows Versi 16. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan terhadap 50 responden. Pengambilan keputusan berdasarkan jika nilai Alpha >0,60 maka pertanyaan variabel tersebut reliabel dan jika nilai Alpha <0,60 maka pertanyaan variabel tersebut tidak reliabel (Ghozali, 2001).

3.6.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel yang melibatkan lebih dari satu variabel bebas ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$), digunakan analisis regresi linier berganda, disebut linier karena setiap estimasi atas nilai diharapkan mengalami peningkatan atau penurunan mengikuti garis lurus. Dalam penelitian ini, signifikansi yang ditetapkan sebesar 5% ($\alpha = 0.05$).

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

X_1	: Iklim Kerja
X_2	: Pemberdayaan
X_3	: Coaching
X_4	: Kerja sama tim
Y	: Kinerja Karyawan
β_0	: konstanta

$\beta_1-\beta_4$: koefisien regresi

e : error

3.6.3 Pengujian Secara Parsial (Uji t-test)

Uji t-test adalah pengujian koefisien regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Langkah-langkah pengujiannya:

1. Menentukan formulasi H_0 dan H_a

H_0 : tidak ada pengaruh antara variabel X dengan variabel Y

H_a : ada pengaruh antara variabel X dengan variabel Y

2. Level of signifikan ($\alpha = 0,05$)

Sampel n = jumlah sampel

t tabel = t ($\alpha / 2$, n-k)

3. Menentukan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis.

a. Jika nilai sig < 0,05 dan nilai $\beta_1, \beta_2, \beta_3 > 0$ maka H_1, H_2, H_3 diterima.

b. Jika nilai sig $\geq 0,05$ dan nilai $\beta_1, \beta_2, \beta_3 \leq 0$ maka H_1, H_2, H_3 ditolak.

3.6.4. Pengujian Secara Simultan (Uji F-test)

Uji F-test dilakukan untuk menguji hubungan antara satu variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen. Uji F-test dilakukan sebelum uji hipotesis agar model regresi fit sehingga dapat digunakan untuk melakukan pengujian yang dibutuhkan dan hasilnya mampu

menjelaskan hal-hal yang sedang diteliti. Suatu model disebut fit jika nilai $\text{sig. } F < \alpha (0.05)$.

3.6.5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan ukuran kesesuaian regresi berganda terhadap suatu data. Semakin tinggi *Adjusted R²* maka akan semakin baik bagi model regresi karena berarti variabel bebas semakin mampu menjelaskan variabel terikat. Koefisien determinasi ditentukan dengan rumus: $KD = \text{Adjusted } R^2 \times 1$

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Profil Bank Mandiri Taspen / Bank MANTAP

Bank Mandiri Taspen Pos sebelumnya bernama PT Bank Sinar Harapan Bali yang dikenal dengan sebutan “Bank Sinar” mengawali kiprahnya sebagai Maskapai Andil Indonesia (MAI) Bank Pasar Sinar Harapan Bali yang didirikan pada tanggal 23 Februari 1970. Tanggal ini kemudian ditetapkan sebagai tanggal kelahiran Bank Sinar. Perubahan status Bank Sinar menjadi Perseroan Terbatas dilakukan berdasarkan Akta No.4 tanggal 3 November 1992, dibuat dihadapan Notaris Ida Bagus Alit Sudiarmika, SH di Denpasar. Akta Pendirian tersebut memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No.C2-4581 HT.01.01.Th. 93 tanggal 12 Juni 1993.

Desember 2014 dilaksanakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) dengan keputusan sebagaimana tercantum dalam Akta No.93 tanggal 22 Desember 2014 yang dibuat dihadapan Notaris I Gusti Ngurah Putra Wijaya, SH dengan keputusan antara lain Persetujuan Penambahan Modal Dasar, Modal Ditempatkan dan Modal Disetor Perseroan. Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Bank Sinar yang dilaksanakan tanggal 22 Desember 2014 telah dilaporkan ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Provinsi Bali, sesuai Surat No. 0304/B/KP-

Dir/BSHB/XII/2014 tanggal 24 Desember 2014 dan telah mendapatkan persetujuan Perubahan Badan Hukum PT. Bank Sinar Harapan Bali sesuai Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. AHU-13665.40.20.2014 tertanggal 30 Desember 2014.

Seiring dengan keluarnya ijin dari Otoritas Jasa Keuangan No. 166/KDK.03/2015 tanggal 24 Juli 2015 tentang Penggunaan Ijin Usaha atas nama PT. Bank Mandiri Taspen Pos dan surat No. S-134/KO.311/2015 tanggal 31 Juli 2015 tentang Persetujuan Perubahan Logo, maka PT Bank Sinar Harapan Bali secara resmi berganti nama dan logo menjadi PT Bank Mandiri Taspen Pos pada tanggal 7 Agustus 2015 dengan publikasi pengumuman di media nasional dan media lokal serta bersurat secara resmi ke instansi pemerintah dan swasta yang terkait untuk perubahan tersebut. Nama baru tersebut mencerminkan pemilik dari Bank Mandiri Taspen Pos yaitu PT Bank Mandiri (persero) Tbk, PT Taspen (Persero) dan PT Pos Indonesia (Persero).

Dengan masuknya kedua BUMN tersebut sebagai pemegang saham maka Bank Mandiri Taspen Pos semakin mantap untuk melakukan invasi bisnis. Salah satunya, menggarap bisnis pensiunan bekerjasama dengan PT Taspen, PT Pos serta Bank Mandiri. Dalam kerja sama itu, para pihak sepakat untuk memanfaatkan layanan masing-masing pihak. Dukungan penuh dari induk perusahaan tersebut membuat Bank Mandiri Taspen Pos lebih yakin untuk melayani para pensiunan. Terlebih lagi, Taspen dan Pos telah lama mengelola dana pensiun. Sebelum berubah nama menjadi Bank Mantap,

kegiatan usaha difokuskan pada sektor UMKM, kedepan, Bank Mandiri Taspen Pos akan fokus di segmen pensiunan dan UMKM.

Sesuai dengan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham No.4 tanggal 6 November 2017 dari Notaris I Gusti Ngurah Putra Wijaya, S.H., Notaris di Denpasar, pemegang saham Bank menyetujui perubahan nama Bank dari PT Bank Mandiri Taspen Pos menjadi PT Bank Mandiri Taspen. Akta tersebut telah dilaporkan kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan surat penerimaan pemberitahuan perubahan data Bank tertanggal 7 November 2017 No. AHU-AH.01.03-0188167 dan telah di daftarkan pada daftar perseroan No. AHU.0140174.AH.01.11 tahun 2017 tanggal 7 November 2017.

Perubahan nama tersebut juga telah disepakati oleh OJK berdsarkan surat No.KEP-22/PB.1/2017 tanggal 18 Desember 2017 tentang Penetapan Penggunaan Ijin Usaha atas nama PT Bank Mandiri Taspen Pos menjadi PT Bank Mandiri Taspen dan surat OJK Regional Bali dan Nusa Tenggara No. S-128/KR.08/2017 tanggal 22 Desember 2017 tentang Penegasan perubahan logo Bank, maka PT Bank Mandiri Taspen Pos resmi berganti nama dan logo menjadi PT Bank Mandiri Taspen pada tanggal 23 desember 2017.

Perubahan terakhir atas anggaran dasar bank dinyatakan dengan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham No. 23 tanggal 14 Desember 2017 dari notaris I Gusti Ngurah Putra Wijaya, S.H., di Denpasar mengenai perubahan modal dasar di tempatkan dan disetor, persetujuan perubahan

susunan pengurus dan pemegang saham akta perubahan tersebut telah dilaporkan kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan surat penerimaan pemberitahuan perubahan data bank tertanggal 15 Desember 2017 No. AHU-AH.01.03-0201081 dan telah didaftarkan pada daftar Perseroan Nomor AHU-0159484.AH.01.11 Tahun 2017 tanggal 15 Desember 2017.

4.1 Visi, Misi dan Tata Nilai Bank Mandiri Taspen

4.2.1. Visi Bank Mandiri Taspen

Bank Mandiri Taspen memiliki visi Menjadi Mitra Terbaik dan Terpercaya dalam memberdayakan dan Mensejahterakan.

4.2.2. Misi Bank Mandiri Taspen

Misi Bank Mandiri Taspen adalah Menciptakan Pertumbuhan Bisnis dan Kesejahteraan Melalui Produk dan Layanan Keuangan Terbaik. Fokus pada UMKM dan Pensiunan. Core plan 2021 yakni menjadi ***THE BEST*** Pension Business Bank in Indonesia.

4.2.3. Tata Nilai Bank Mandiri Taspen

Tata nilai atau budaya Bank Mandiri Taspen (Bank Mantap) adalah SEMPURNA, yang berarti Semangat Menyejahterakan Purnabakti. Didalam Budaya tersebut terbagi dari beberapa nilai yaitu:

1. Integritas yakni menjaga dan menjunjung tinggi etika profesi, di dalam nilai ini yang harus dilakukan yaitu:
 - a. Taat aturan dan konsisten

- b. Bangga menjadi insan Bank Mantap
- c. Jujur dan bersikap terbuka
- d. Bertindak terpuji

Sedangkan yang tidak boleh dilakukan yaitu:

- a. Bertindak indisipliner
- b. Mendiskreditkan perusahaan
- c. Melakukan fraud
- d. Membocorkan rahasia Bank

2. Positif yakni bertanggungjawab dan bekerja akurat, di dalam nilai

ini yang harus dilakukan yaitu:

- a. Saling menghargai dan bekerja sama
- b. 3 S (Senyum, salam, sapa)
- c. Semangat dan pantang menyerah
- d. Senantiasa bersyukur

Sedangkan yang tidak boleh dilakukan yaitu:

- a. Bersikap apatis
- b. Silo
- c. Saling menyalahkan
- d. Bekerja lambat

3. Fokus yakni bekerja tuntas, didalam nilai ini yang harus

dilakukan yaitu:

- a. Bekerja cepat dan tepat
- b. Memberikan solusi dan hasil terbaik

- c. Berkomitmen
- d. Bekerja teratutur dan terarah

Sedangkan yang tidak boleh dilakukan yaitu:

- a. Menunda pekerjaan
- b. Bersikap pasif
- c. Melakukan kesalahan berulang
- d. Bekerja tidak terorganisir

4. Empati yakni peduli dan proaktif, didalam nilai ini yang harus dilakukan yaitu:

- a. Peduli terhadap orang lain dan lingkungan
- b. Bersikap tulus dan ikhlas
- c. Memberikan pujian
- d. Memberikan teladan yang baik

Sedangkan yang tidak boleh dilakukan yaitu:

- a. Tidak peduli lingkungan
- b. Bersikap arogan
- c. Mengintimidasi rekan kerja dan nasabah
- d. Bersikap egois

5. Inovatif yakni pembelajar dan selalu memberi yang terbaik, didalam nilai ini yang harus dilakukan yaitu:

- a. Memiliki visi dan berubah lebih baik
- b. Menerima dan beradaptasi terhadap perubahan baik
- c. Mengembangkan ide ide baru

d. Orientasi pada nilai Tambah

Sedangkan yang tidak boleh dilakukan yaitu:

a. Menolak untuk berubah lebih baik

b. Malas belajar

c. Bersikap tidak kreatif

d. Menolak ide ide baru

4.2 Struktur Organisasi

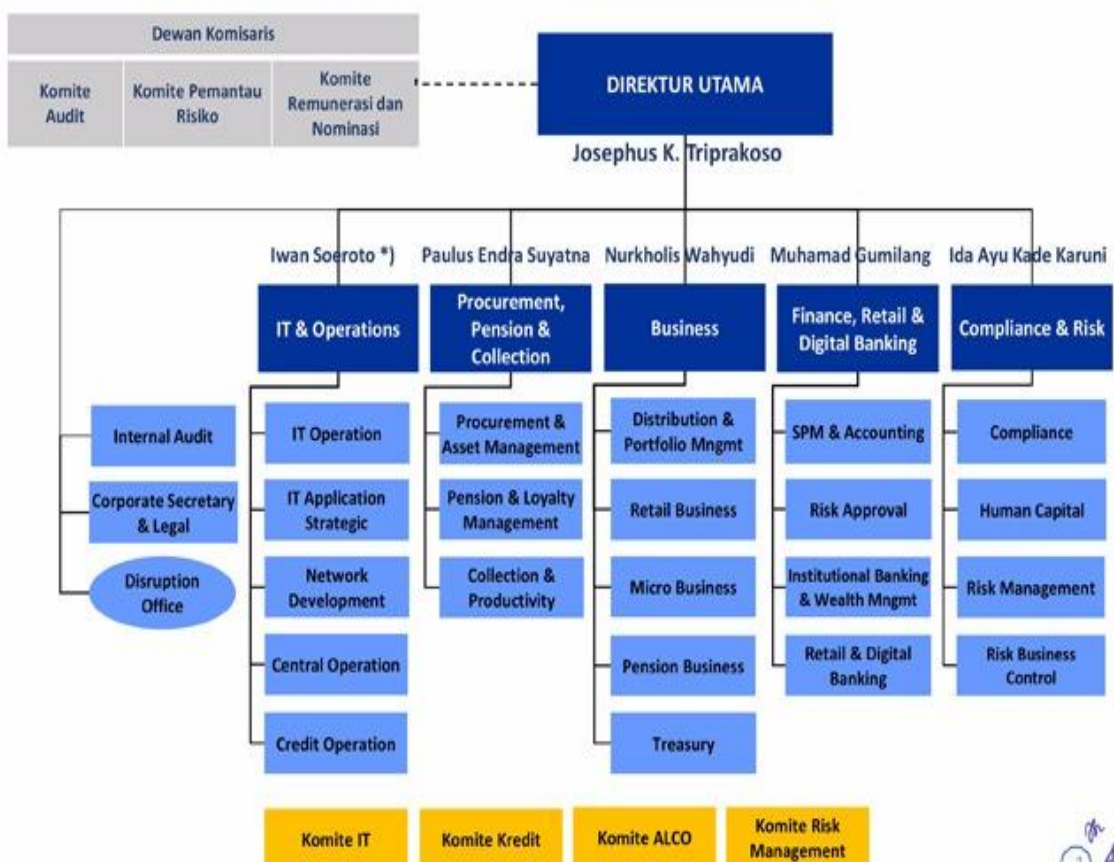
Lampiran 1

Keputusan Direksi No.KEP.DIR/006/II/2018 Tanggal 5 Februari 2018

Tentang Perubahan Struktur Organisasi



STRUKTUR ORGANISASI PT BANK MANDIRI TASPEN



*) Efektif setelah mendapatkan keputusan fit & proper dari Otoritas Jasa Keuangan

1

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden menggambarkan tentang karakteristik responden yang merupakan sesuatu yang erat hubungannya dengan ciri responden secara individu, atau dengan kata lain karakteristik responden akan keadaan, sifat atau ciri-ciri khusus yang dapat memberikan gambaran tentang keadaan responden tersebut. Adapun karakteristik konsumen yang diteliti meliputi gambaran umum responden meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

Tabel 5.1.

Gambaran Umum Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	21	42%
5	Perempuan	29	58%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data primer diolah (2018)

Dari data 5.1 di atas menunjukkan jumlah responden perempuan lebih banyak dibanding dengan responden laki-laki. Jenis kelamin responden pada penelitian ini yang laki-laki 21 orang (42 %) dan perempuan 29 orang (58%).

Tabel 5.2

Gambaran Umum Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMU	8	16%
2	D3	8	16%
3	S1	34	68%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data primer diolah (2018)

5.2. Hasil Analisa Data

5.2.1 Hasil Uji Kualitas Data

Berdasarkan metode analisis data yang telah dijelaskan pada bagian metode penelitian, pengujian pertama yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji kualitas data. Uji kualitas data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas.

5.2.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk menguji sejauh mana alat pengukur dapat mengungkapkan ketepatan gejala yang dapat diukur. Alat ukur yang digunakan dalam pengujian validitas adalah daftar pertanyaan yang telah diisi oleh responden dan akan diuji hasilnya guna menunjukkan valid tidaknya suatu data. Bila valid, ketetapan pengukuran data tersebut akan semakin tepat alat ukur tersebut. Kuesioner dikatakan valid apabila r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) $> r$ tabel dan kuesioner dikatakan tidak valid apabila r hitung $< r$ tabel. Adapun hasil pengolahan data tersebut dapat dibaca pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.3**Uji Validitas X1, X2, X3, X4**

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Iklim Kerja			
X1.1	0.866	0.235	Valid
X1.2	0.961	0.235	Valid
X1.3	0.954	0.235	Valid
X1.4	0.947	0.235	Valid
X1.5	0.922	0.235	Valid
Pemberdayaan			
X2.1	0.926	0.235	Valid
X2.2	0.967	0.235	Valid
X2.3	0.939	0.235	Valid
X2.4	0.967	0.235	Valid
X2.5	0.924	0.235	Valid
Coaching			
X3.1	0.905	0.235	Valid
X3.2	0.924	0.235	Valid
X3.3	0.948	0.235	Valid
X3.4	0.801	0.235	Valid
X3.5	0.899	0.235	Valid

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kerja sama tim			
X4.1	0.863	0.235	Valid
X4.2	0.909	0.235	Valid
X4.3	0.959	0.235	Valid
X4.4	0.955	0.235	Valid

Sumber: Data primer diolah (2018)

Nilai r hitung untuk masing-masing item pertanyaan lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel. Nilai r table diperoleh dengan melihat table r dengan taraf signifikansi 5% dan $df = n - 2$, dimana $n = 50$ esponden, dan $df = 48$, didapat r table = 0,235. Berdatabel 5.1 tersebut diatas terlihat bahwa nilai r hitung > dari r table, maka seluruh pertanyaan untuk X1, X2, X3, X4 memiliki status valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel independen (iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* dan kerja sama tim).

Tabel 5.4

Uji Validitas Y

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Y1	0.905	0.235	Valid
Y2	0.924	0.235	Valid
Y3	0.948	0.235	Valid
Y4	0.801	1.235	Valid
Y5	0.899	2.235	Valid

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 5.4 di atas, Nilai r hitung untuk masing-masing item pertanyaan lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel (0.235) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item-item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel dependen kinerja karyawan.

5.2.1.2 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif sama maka alat ukur tersebut reliabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS for Windows Versi 16. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan terhadap 50 responden. Pengambilan keputusan berdasarkan jika nilai Alpha $>0,60$ maka pertanyaan variabel tersebut reliabel dan jika nilai Alpha $<0,60$ maka pertanyaan variabel tersebut tidak reliabel (Ghozali, 2001). Adapun hasil dari pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 5.5
Hasil Uji Reliabilitas Secara Keseluruhan Butir - Butir

Variabel	Alpha	Keterangan
Kinerja	0.961	Reliabel
Iklim Kerja	0.974	Reliabel
Pemberdayaan	0.980	Reliabel
Coaching	0.961	Reliabel
Kerja sama tim	0.969	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2018)

Tabel 5.6
Hasil Uji Reliabilitas Secara Per Item Indikator

Variabel	Alpha	Keterangan
Kinerja Karyawan		
Y1	0.950	Reliabel
Y2	0.946	Reliabel
Y3	0.944	Reliabel
Y4	0.967	Reliabel
Y5	0.952	Reliabel
Iklim Kerja		
X1.1	0.978	Reliabel
X1.2	0.962	Reliabel
X1.3	0.963	Reliabel
X1.4	0.965	Reliabel
X1.5	0.969	Reliabel
Pemberdayaan		
X2.1	0.978	Reliabel
X2.2	0.971	Reliabel

X2.3	0.975	Reliabel
X2.4	0.971	Reliabel
X2.5	0.980	Reliabel

Variabel	Alpha	Keterangan
Coaching		
X3.1	0.95	Reliabel
X3.2	0.946	Reliabel
X3.3	0.944	Reliabel
X3.4	0.967	Reliabel
X3.5	0.952	Reliabel
Kerja sama tim		
X4.1	0.972	Reliabel
X4.2	0.964	Reliabel
X4.3	0.954	Reliabel
X4.4	0.955	Reliabel
X4.5	0.961	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 5.5 dan Tabel 5.6 di atas dapat terlihat bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Alpha Cronbach* yang $> 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berstatus reliabel, baik secara keseluruhan maupun per item indikator.

5.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan perhitungan melalui komputer dengan menggunakan program SPSS Versi 16 diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 5.7
Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.129	.589		-1.918	.062
Iklm Kerja	.250	.120	.266	2.090	.042
Pemberdayaan	.119	.051	.115	2.331	.024
Coaching	.261	.098	.220	2.673	.010
Kerjasama Tim	.424	.115	.407	3.671	.001

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan nilai koefisien regresi pada tabel di atas, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = -1,129 + 0,250X_1 + 0,119X_2 + 0,261X_3 + 0,424X_4 + e$$

1. Nilai konstanta sebesar -1, artinya apabila iklim kerja (X1), pemberdayaan (X2), coaching (X3) dan kerja sama tim (X4) berpengaruh pada nilai kinerja karyawan (Y) sebesar -1,129.
2. Nilai koefisien regresi 0,250 untuk iklim kerja, (X1) menyatakan setiap peningkatan indikator-indikator kepercayaan sebesar 100% dengan asumsi

variabel lainnya konstan maka akan meningkatkan variabel kinerja karyawan (Y) akan tercapai sebesar 25%.

3. Nilai koefisien regresi 0,119 untuk pemberdayaan (X2) menyatakan setiap peningkatan indikator-indikator kepercayaan sebesar 100% dengan asumsi variabel lainnya konstan maka akan meningkatkan variabel kinerja karyawan (Y) akan tercapai sebesar 11,9%.
4. Nilai koefisien regresi 0,261 untuk *coaching* (X3) menyatakan setiap peningkatan indikator-indikator kepercayaan sebesar 100% dengan asumsi variabel lainnya konstan maka akan meningkatkan variabel kinerja karyawan (Y) akan tercapai sebesar 26, 1%.
5. Nilai koefisien regresi 0,424 untuk kerja sama tim (X4) menyatakan setiap peningkatan indikator-indikator kepercayaan sebesar 100% dengan asumsi variabel lainnya konstan maka akan meningkatkan variabel kinerja karyawan (Y) akan tercapai sebesar 42,4%.
6. Berdasarkan persamaan dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling berpengaruh adalah variabel kerja sama tim dengan koefisien 0,424. Kemudian diikuti oleh variabel *coaching* dengan koefisien 0,261, selanjutnya variabel iklim kerja. Sedangkan variabel yang berpengaruh paling rendah yaitu variabel pemberdayaan dengan nilai koefisien 0,119. Dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel bebas iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* dan kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5.3.1 Pengujian Secara Parsial (Uji t-test)

Pengujian koefisiensi parsial atau uji t untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu iklim kerja, pemberdayaan, coaching dan kerjasama tim mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja.

Tabel 5.8

Pengujian Secara Parsial (Uji t-test)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-	.589		-1.918	.062
Iklim Kerja	.250	.120	.266	2.090	.042
Pemberdayaan	.119	.051	.115	2.331	.024
Coaching	.261	.098	.220	2.673	.010
Kerjasama	.424	.115	.407	3.671	.001

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

1. Uji Hipotesis 1 (H1)

Perumusan hipotesis:

Ho : $\beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif antara iklim kerja dengan kinerja karyawan.

Ha : $\beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif antara iklim kerja dengan kinerja karyawan.

Dari tabel 5.8 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis iklim kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 2.090 dengan taraf signifikansi 0,042.

Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_1 “Iklim kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan” diterima.

2. Uji Hipotesis 2 (H_2)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif antara pemberdayaan dengan kinerja karyawan.

$H_a : \beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan dengan kinerja karyawan.

Dari tabel 5.8 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis pemberdayaan menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,331 dengan taraf signifikansi 0,024.

Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_1 “Pemberdayaan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan” diterima.

3. Uji Hipotesis 3 (H_3)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif antara *coaching* dengan kinerja karyawan.

$H_a : \beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif antara *coaching* dengan kinerja karyawan.

Dari tabel 5.8 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis *coaching* menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,673 dengan taraf signifikansi 0,010. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_1 “Coaching mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan” diterima.

4. Uji Hipotesis 4 (H_4)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif antara kerja sama tim dengan kinerja karyawan.

$H_a : \beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif antara kerja sama tim dengan kinerja karyawan.

Dari tabel 5.8 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis kerjasama tim menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,671 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_1 “Kerja sama tim mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan” diterima.

5.3.2. Pengujian Secara Simultan (F-test)

Uji F-test dilakukan untuk mengetahui apakah iklim kerja, pemberdayaan, coaching dan kerja sama tim secara bersama atau simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank MANTAP Semarang.

Tabel 5.9
Pengujian Secara Simultan (F-test)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	613.167	4	153.292	780.993	.000 ^a
	Residual	8.833	45	.196		
	Total	622.000	49			

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 5.9 Nilai sig. F sebesar $0.000 < \alpha 0.05$. Karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0.05 maka variabel independen (iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* dan kerja sama tim) secara bersama atau simultan berpengaruh terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan.

5.3.4. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan ukuran kesesuaian regresi berganda terhadap suatu data. Semakin tinggi *Adjusted R²* maka akan semakin baik bagi model regresi karena berarti variabel bebas semakin mampu menjelaskan variabel terikat. Koefisien determinasi ditentukan dengan rumus: $KD = Adjusted R^2 \times 100$.

Tabel 5.10
Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.993 ^a	.986	.985	.443

Sumber: Data primer diolah, 2018

Nilai *Adjusted R²* adalah 0.985 berarti daya penjas variabel independen (iklim kerja, pemberdayaan, coaching dan kerja sama tim) terhadap variabel dependen yaitukinerja karyawan sebesar 98,5% sedangkan sisanya 1,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

5.4. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* dan kerja sama tim maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut

5.4.1. Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan

Variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terlihat dari besarnya koefisien variabel iklim kerja pada persamaan regresi yaitu sebesar 2,090 dan nilai signifikansi variabel iklim kerja adalah sebesar 0,042 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel iklim kerja terhadap kinerja karyawan di Bank MANTAP Semarang. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Amelia, 2009) yang menguji pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu iklim kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.4.2. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian variabel pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terlihat dari besarnya koefisien variabel pemberdayaan pada persamaan regresi yaitu sebesar 2,331 dan nilai signifikansi variabel pemberdayaan adalah sebesar 0,024 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa pemberdayaan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel pemberdayaan terhadap kinerja karyawan di Bank MANTAP Semarang. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Alvin, 2014) yang menguji pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.4.3. Pengaruh Coaching terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis coaching (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh antara coaching terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,673 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,010 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak, dengan hasil analisis yaitu coaching mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel coaching terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Ali, 2015) yang menguji pengaruh coaching terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu coaching mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.4.4. Pengaruh Kerja sama tim terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis (H4) telah membuktikan terdapat pengaruh antara kerja sama tim terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,671 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,001 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian H_a diterima dan H_o , dengan hasil analisis yaitu kerja sama tim mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Ali,2015) yang menguji pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu kerja sama tim mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB VI

KESIMPULAN

6.1. Kesimpulan

Berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat diberikan berdasarkan analisis data penelitian :

1. Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa :

Hasil perhitungan uji t untuk variabel iklim kerja sebesar 2,090 dengan nilai signifikansi 0,042, pemberdayaan sebesar 2,331 dengan nilai signifikansi 0,024, *coaching* sebesar 3,671 dengan nilai signifikansi 0,010 dan kerja sama tim sebesar 3,671 dengan nilai signifikansi 0,001 yang mana t hitung lebih besar t tabel (1,676) serta nilai signifikansi yang mana lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 semua menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Berdasarkan hasil regresi linier :

- a. Bila iklim kerja (X1), pemberdayaan (X2), *coaching* (X3) dan kerja sama tim (X4) dianggap konstan maka berpengaruh pada nilai kinerja karyawan (Y) sebesar -1,129 atau ada penurunan sebesar 1,129
- b. Bila iklim kerja (X1) naik sebesar satu satuan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 25%.
- c. Bila pemberdayaan (X2) naik sebesar satu satuan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 11,9%.

- d. Bila *coaching* (X3) naik sebesar satu satuan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 26, 1%
 - e. Bila kerjasama tim (X4) naik sebesar satu satuan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 42%.
3. Berdasarkan hasil hitung regresi, diperoleh nilai koefisien determinasi yang disesuaikan ($\text{adjusted } R^2$) sebesar 0,985 artinya 98,5% variasi dari semua variabel independen (iklim kerja, pemberdayaan, *coaching* dan kerja sama tim) dapat menerangkan variabel dependen kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 1,5% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

6.2. Saran

1. Saran Berdasarkan hasil penelitian

Variabel kinerja karyawan sebesar 1,5% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini, sehingga untuk penelitian selanjutnya perlu ditambah variabel lain, misalnya budaya perusahaan, kepemimpinan, komunikasi dan lain lain. Penambahan variabel ini diharapkan dapat lebih meningkatkan koefisien determinasi.

2. Saran bagi perusahaan

Saran bagi perusahaan berdasarkan hasil regresi linier: perusahaan sebaiknya meningkatkan variabel kerjasama tim (0,424) sebagai urutan prioritas, kemudian variabel *coaching* (0,261), selanjutnya iklim kerja (0,250) dan berikutnya adalah pemberdayaan (0,119)

3. Saran Penelitian mendatang

Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya dilihat dari aspek sumber daya manusia, belum dilihat dari sisi luar perusahaan, seperti kebijakan pemerintah, bank pesaing dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvin, 2014, *Pengaruh Pemberdayaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 8 No. 2
- Amelia, 2009, *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. The Koei Liem Semarang*, Skripsi, Universitas AKI
- Ali, 2015, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Coaching Dan Kerja Sama Tim Terhadap Kinerja Karyawan* ,Skripsi, Universitas AKI
- Aisyah, Nurul, 2013, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo*. Makasar
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hasibuan. 1999. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung,
- Jaques, Elliot and Stephen D. Clement, 1994. *Executive Leadership*, Cambridge, Massachusetts, USA : Scason Hall Publisher Ltd, Second Printing
- Kambey, Fendy Levy, 2013, *Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang*. Semarang
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyadi, 2007. *Sistem Perencanaan dan pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nita, 2017, *Analisis Pengaruh Pengembangan Kepemimpinan, Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan, Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Batamindo*, Journal of Accounting & Management Innovation, Vol.1 No.2, July 2017.

- Reza, Regina Aditya, 2010, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegar*. Semarang
- Robbins, Stephen P, 2007. *Perilaku Organisasi*. Indonesia : PT Macanan Jaya
- Sriyono, Farida Lestari, 2013, *Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja dan loyalitas terhadap produktivitas pada perusahaan PT Sekar Bumi Tbk*. Jakarta
- Susilawati, Fitri, 2010, *Komunikasi Organisasi pada Kepemimpinan PT Tempo Inti Media*. Jakarta
- Suprayetno, Agus, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia*. Jakarta
- Suprianto, 2004. *Statistik Pasar Modal Keuangan dan Perbankan*. Jakarta Rineka Cipta.
- Suci, 2013, *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Eksos