

Apakah *Training and development, Employee empowerment* dan juga *Performance Appraisal* memiliki pengaruh terhadap *Employee Competencies* ?

Tsamarah Afnan As'ad¹, Tiarapuspa²

E-mail : tiara.puspa@trisakti.ac.id

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Trisakti Jakarta

Abstract

The skills and abilities of individual employees which are employee competencies are also an important component of human resources. Company goals and targets can be efficient if it has adequate human resources. This can be seen by the presence of high employee competencies in the company. To encourage this, companies must also strive to improve good training and development. Data related to a sample of 152 university students in Jakarta, Indonesia who are already working. The data was obtained using a questionnaire which was then tested for validity and reliability as well as a structural equation model (SEM) using SPSS software version 25 and AMOS version 24. The results showed that the positive influence of training and development, employee empowerment and perceived performance appraisal on employee competencies is supported.

Keywords: *Training and development, Employee empowerment, Performance appraisal, Employee competencies*

Abstrak

Keterampilan dan kemampuan individu karyawan yang merupakan *employee competencies* juga merupakan komponen yang penting dari sumber daya manusia. Tujuan dan target perusahaan dapat efisien apabila memiliki sumber daya manusia yang memadai hal ini dapat dilihat dengan adanya *employee competencies* yang tinggi pada perusahaan. Untuk mendorong adanya hal tersebut perusahaan juga harus berupaya dengan meningkatkan *training and development* yang baik. Data terkait sampel 152 mahasiswa salah satu universitas di Jakarta, Indonesia yang sudah bekerja. Data diperoleh menggunakan kuesioner yang kemudian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas serta *structural equation model* (SEM) menggunakan *software* SPSS versi 25 dan AMOS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh positif *training and development, employee empowerment* dan *performance appraisal* yang dirasakan terhadap *employee competencies* didukung.

Kata Kunci: *Training and development, Employee empowerment, Performance appraisal, Employee competencies*

PENDAHULUAN

Keterampilan dan kemampuan individu karyawan yang merupakan *employee competencies* juga merupakan komponen yang penting dari sumber daya manusia (Kaur & Kaur, 2021). Dalam hal ini perusahaan tentu saja

membutuhkan Sumber daya manusia. keberadaan SDM membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.(Aseanty et al., 2021). *Employee competencies* merupakan kompetensi inti dari sebuah organisasi dan juga hal yang sangat penting bagi keberhasilan pada sebuah perusahaan. Jika dilihat dari aspek *human resources*, dimana secara umum *employee competencies* diharapkan dari seorang karyawan saat sedang memiliki tugas atau pekerjaan di perusahaan.

Faktor yang diteliti adalah *training and development*, *employee empowerment* dan *performance appraisal*. Untuk menciptakan *employee competencies* yang baik perusahaan dapat mengembangkannya melalui *performance appraisal*. *performance appraisal* merupakan satu dari sekian banyak hal yang penting di dalam suatu perusahaan karena dapat mencerminkan secara langsung rencana *strategic* pada sebuah perusahaan (Mondy & J.Martocchio, n.d.). (Otoo et al., 2019) menyebutkan suatu *performance appraisal* merupakan penentu standar kinerja dimana standar kinerja ini sangat penting dan harus ada. Karena standar kinerja pada perusahaan merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu perusahaan, dan merupakan pembandingan antara tujuan dan target yang akan dicapai oleh perusahaan itu sendiri.

Employee empowerment meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan informasi tentang kinerja, pekerjaan dan tujuan (Ganji et al., 2021). *Employee competencies* sendiri sangat penting untuk dikembangkan maupun ditingkatkan karena sumber daya manusia merupakan sumber produksi dan modal yang paling berharga yang merupakan keunggulan kompetitif di dunia *modern* (Nouri & Mousavi, 2020).

Training and development juga tidak kalah penting dari beberapa variabel diatas yang juga memiliki pengaruh positif langsung terhadap *employee competencies* (Kweku Otoo, 2019). (Kaur & Kaur, 2021) menyatakan bahwa untuk memenuhi harapan perusahaan, sebagian besar modal yang dimiliki perusahaan diinvestasikan dalam program *training and development* yang ditunjukkan untuk perampingan karyawan. Pada penelitian ini, objek yang digunakan untuk penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Trisakti yang sudah bekerja diberbagai perusahaan. Beberapa tahun belakangan, perusahaan menyadari karyawan merupakan asset yang sangat berharga. Dengan adanya karyawan perusahaan dapat mencapai tujuan yang sangat besar.

H.1 *Training and development* berpengaruh positif terhadap *employee competencies*

Penelitian yang dilakukan (Kaur & Kaur, 2021) menghubungkan pengaruh *training and development* terhadap *employee competencies* dengan landasan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan dilakukan dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan. Jumlah investasi yang dilakukan perusahaan dalam program *training and development* menunjukkan harapan manajerialnya mengenai pengembangan sumber daya manusia. Dalam pelaksanaannya, *training and development* melalui penambahan pengetahuan dan nilai-nilai tertentu mampu meningkatkan *employee competencies* secara teknis maupun non-teknis tergantung pada program pelatihannya. *Training and development* yang dilaksanakan manajemen organisasi secara efektif dapat membentuk kompetensi dan mengembangkan potensi karyawan.

H.2 Employee empowerment berpengaruh positif terhadap employee competencies

Penelitian yang dilakukan (Potnuru et al., 2019) menghubungkan pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee competencies* dengan landasan bahwa melalui pemberdayaan karyawan, organisasi dapat mendelegasikan wewenang yang membuat karyawan lebih mandiri untuk mengekspresikan ide dan solusi kreatifnya. Karyawan yang diberi otonomi dan fleksibilitas cenderung lebih termotivasi dan bertanggung jawab penuh untuk menemukan cara baru dan mengembangkan keterampilan baru dalam menghadapi tantangan. *Employee empowerment* mampu meningkatkan *employee competencies* dalam melakukan tugasnya dengan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi karena karyawan yang diberdayakan memiliki kendali atas pekerjaannya, mendapat dukungan dari atasan dan rekan kerja, merasa lebih dihargai atas prestasinya, serta diperlakukan secara adil.

H.3 Performance appraisal berpengaruh positif terhadap employee competencies

Penelitian yang dilakukan (Kaur & Kaur, 2021) menghubungkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee competencies* dengan landasan bahwa penilaian kinerja merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dalam mengukur dan meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini dikarenakan *performance appraisal* adalah sebagai pengadopsian metode oleh organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan sikap, keterampilan, dan pengalaman karyawan sebagai karakteristik pada *employee competencies* dengan menilai tingkat kinerja karyawan. *Performance appraisal* melibatkan penilaian individu atau tingkat kinerja lainnya untuk mengukur dan meningkatkan kinerja yang akan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga semakin efektif *performance appraisal* akan meningkatkan *employee competencies*.

RUMUSAN MASALAH

1. Apakah terdapat pengaruh *training and development* terhadap *employee competencies* pada mahasiswa Universitas Trisakti yang sudah bekerja?
2. Apakah terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee competencies* pada mahasiswa Universitas Trisakti yang sudah bekerja?
3. Apakah terdapat pengaruh *performance appraisal* pada mahasiswa Universitas Trisakti yang sudah bekerja?

TINJAUAN PUSTAKA

Training and Development

Training and development merupakan bidang yang berkaitan dengan kegiatan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam prosedur organisasi. Pelatihan atau *training* berfokus pada melakukan kegiatan untuk mengembangkan karyawan dalam pekerjaannya saat ini, sementara pengembangan atau *development* berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk peran dan tanggung jawab di masa depan (Subodh & Kumar, 2021). *Training and development* dalam organisasi adalah proses sistematis yang

dilakukan manajemen agar dapat membentuk kompetensi dan mengembangkan potensi karyawan, termasuk mengubah perilaku kerja serta tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang lebih tinggi. Proses membagikan pengetahuan dan informasi melalui *training and development* adalah sebagai upaya implementasi ke dalam praktik operasional dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas perusahaan serta kualitas sumber daya manusia (Urbancov et al., 2021).

Employee Empowerment

Employee empowerment adalah salah satu cara untuk memberdayakan kemampuan organisasi dalam meningkatkan, mengembangkan, dan menggunakan keahlian karyawan serta sebagai alat untuk mendorong karyawan untuk merumuskan ide-ide inovatif. *Employee empowerment* dapat didefinisikan sebagai proses penyediaan informasi, kekuatan, dan sumber daya kepada karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Abun et al., 2021) *Employee empowerment* dapat secara efektif membantu karyawan untuk menghadapi kondisi yang membutuhkan upaya tinggi karena melalui *employee empowerment*, organisasi akan memberikan karyawan sumber daya penting seperti kemandirian, partisipasi dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, menyerahkan kekuasaan kepada karyawan untuk melakukan tugas atau proses tertentu, memberikan pengalaman yang dibutuhkan, serta memberi ruang bagi karyawan untuk melakukan tugas secara bertanggung jawab (Baird et al., 2020).

Performance Appraisal

Performance appraisal merupakan serangkaian kegiatan, tujuan, atau proses individu maupun organisasi yang mencakup penetapan kriteria penilaian dan digunakan untuk menentukan pencapaian tujuan serta mengevaluasi kinerja. *Performance appraisal* mengacu pada prosedur yang digunakan, khususnya dalam menilai pencapaian ekspektasi kinerja serta menilai adanya komunikasi yang memadai di dalam organisasi. *Performance appraisal* juga mengacu pada perlakuan terhadap karyawan, khususnya dalam menilai tingkat kepercayaan karyawan pada atasan atau pemimpinnya serta kepercayaan karyawan pada proses penilaian yang adil (Baird et al., 2020). *Performance appraisal* adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang melibatkan penilaian individu atau tingkat kinerja lainnya untuk mengukur dan meningkatkan kinerja yang akan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan (Kaur & Kaur, 2021)

Employee Competencies

Employee competencies merupakan karakteristik yang mendasari karyawan berupa aspek motif, pemrosesan kognitif, sifat, ciri-ciri kepribadian, perilaku, nilai, dan keterampilan diri yang dapat diukur secara reliabel, relatif bertahan lama, serta secara statistik mampu memprediksi tingkat kinerja. *Employee competencies* adalah karakteristik yang diperoleh karyawan, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kepribadian yang membedakan dirinya dari tingkat kinerja rata-rata (Potnuru et al., 2019). *Employee competencies* didefinisikan sebagai kemampuan generik yang dimiliki karyawan yang terdiri dari seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terintegrasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. *Employee competencies* adalah seperangkat keterampilan yang melekat pada karyawan untuk melakukan

pekerjaan yang terperinci secara memadai serta sebagai keahlian kerja yang dibutuhkan oleh standar tertentu dalam keadaan tertentu. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik pribadi. Kompetensi juga terdiri dari atribut kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan yang diperlukan dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien (Nana & Otoo, 2019).

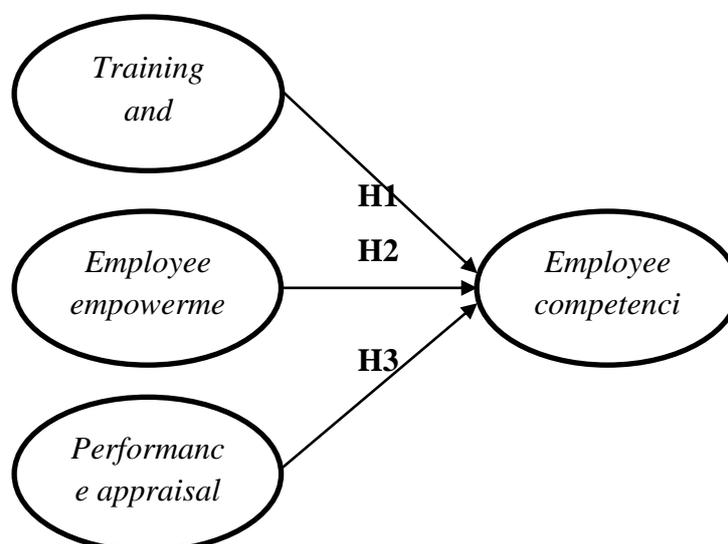
METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi yang diperlukan berdasarkan kriteria spesifik atau tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel ini diambil dari mahasiswa universitas Trisakti yang sudah bekerja sebagai responden. Populasi penelitian ini berjumlah 156 yang diambil dari mahasiswa universitas trisakti yang sudah bekerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 152 mahasiswa. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin yang kemudian dilakukan uji validitas dan uji realibilitas serta *structural equation modeling* (SEM) menggunakan *software* SPSS versi 25 dan AMOS versi 24.

Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan pengaruh *training and development*, *employee empowerment* dan *performance appraisal* terhadap *employee competencies* yang dapat dilihat dalam Gambar 1 terkait pembentukan kerangka konseptual sebagai berikut :

Gambar 1.

Kerangka Konseptual



Sumber : (Kaur & Kaur, 2021) dan (Potnuru et al., 2019)

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif Demografis Responden

Demografi	Frekuensi	Presentase
Gender		
Laki-laki	97	63,8%
Perempuan	55	36,2%
Usia		
<20 Tahun	16	10,5%
20-30 Tahun	131	86,2%
31-40 Tahun	4	2,6%
>40 Tahun	1	0,7%
Pendidikan Terakhir		
SMA/Sederajat	19	12,5%
D3	19	12,5%
S1	103	67,8%
S2	8	5,3%
S2	3	2%
Lama Bekerja		
< 5 tahun	121	79,6%
5-10 Tahun	28	18,4%
11-15 Tahun	2	1,3%
>15 Tahun	1	0,7%
Jenis Industri		
Sektor Manufaktur	84	55,3%
Sektor Jasa	68	44,7%

Sumber : Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 25

Berdasarkan Tabel 1. hasil uji statistik deskriptif demografis responden, dapat diketahui bahwa dari 152 responden mayoritas responden merupakan laki-laki (63,8%), berusia 20-30 Tahun (86,2%), dengan tingkat pendidikan terakhir didominasi S1 (67,8%) dan lama bekerja pada perusahaan mayoritas baru bekerja <5 Tahun (79,6%) dan lebih banyak bekerja pada sektor manufacturing yaitu sebesar (55,3%).

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Factor Loading
<i>Training and Development</i>	1. Sumber daya terkait keterampilan dan pengetahuan yang digunakan dalam program pelatihan tersedia untuk digunakan ditempat kerja.	0,651
	2. Kegiatan program pelatihan yang diberikan memenuhi kebutuhan	0,779

	karyawan.	
	3. Karyawan disponsori untuk program pelatihan berdasarkan kebutuhan pelatihan yang relevan	0,746
	4. Pengetahuan dan keterampilan yang memadai dan relevan diperoleh melalui program pelatihan	0,747
	5. Program pelatihan dilakukan untuk karyawan dan semua aspek kualitas	0,769
<i>Employee Empowerment</i>	1. Karyawan merasakan suasana yang sehat untuk menyampaikan saran kreatifnya	0,706
	2. Karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan diberbagai forum.	0,783
	3. Aksesibilitas ke informasi dari sumber daya yang dibutuhkan untuk bekerja dengan cara yang lebih baik	0,738
	4. Ada kebebasan untuk menyatakan pendapat meskipun betentangan dengan resolusi yang akan diambil	0,735
	5. Individu dapat berpartisipasi dalam perencanaan dan penjadwalan kegiatan sehari-hari	0,781
<i>Performance Appraisal</i>	1. Organisasi menyediakan system penilaian kerja tertulis dan operasional.	0,697
	2. Kinerja diukur berdasarkan hasil yang objektif dan terukur	0,755
	3. Karyawan diberikan umpan balik dan konseling berbasis kinerja	0,722
	4. Diskusi tinjauan kinerja dilakukan dengan kualitas kehati-hatian tertinggi	0,750
<i>Employee Competencies</i>	1. Karyawan selalu berkomitmen terhadap pekerjaan yang ditugaskan organisasi.	0,713
	2. Orang-orang menunjukkan semangat tim saat bekerja dalam tim.	0,766
	3. Individu toleran terhadap tekanan kerja dan ambiguitas	0,764
	4. Karyawan memiliki motivasi diri dalam organisasi.	0,772
	5. Karyawan menunjukkan sikap kerja yang positif ditempat kerja.	0,760
	6. Individu menerapkan pengetahuan khusus yang mereka peroleh ditempat kerja.	0,743

Pada Tabel 2. terlihat hasil uji validitas dari semua variabel diperoleh nilai *factor loading* >0,45 yang berarti setiap item pernyataan yang digunakan untuk mengukur semua variabel dinyatakan tepat atau dapat diukur.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah item pernyataan	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Training and Development</i>	5	0,857	Reliabel
<i>Employee empowerment</i>	5	0,863	Reliabel
<i>Performance appraisal</i>	4	0,817	Reliabel
<i>Employee competencies</i>	6	0,886	Reliabel

Sumber : Data diolah menggunakan software SPSS versi 25

Pada Tabel 3. diatas terlihat nilai *Cronbach's Alpha* sebagai hasil uji reliabilitas dari instrument yang ada pada variabel *training and development*, *employee empowerment*, *performance appraisal* dan *employee competencies*. Hasil uji reliabilitas instrument pada penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut yang menunjukkan bahwa keempat variabel penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60 sehingga pernyataan pada kuesioner tersebut dapat dikatakan *reliable*.

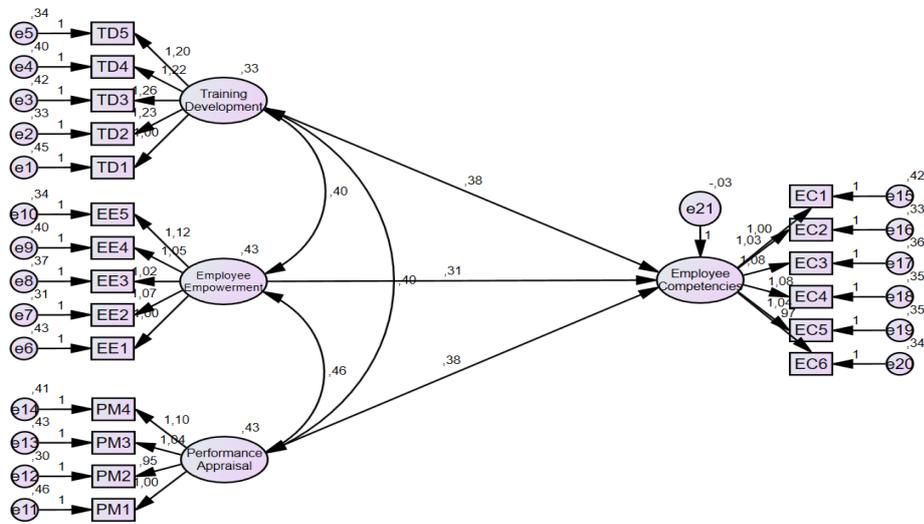
Tabel 4. Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Pengukuran	Nilai	Batas Penerimaan yang disarankan	Kesimpulan
GFI	0,902	$\geq 0,80$ atau mendekati 1	Goodness of Fit
RMSEA	0,016	$\leq 0,80$	Goodness of Fit
NFI	0,927	$\geq 0,90$ atau mendekati 1	Goodness of Fit
TLI	0,997	$\geq 0,90$ atau mendekati 1	Goodness of Fit
CFI	0,997	$\geq 0,90$ atau mendekati 1	Goodness of Fit
CMIN/DF	1,039	Batas bawah 1, batas atas 5	Goodness of Fit

Sumber : Data diolah menggunakan AMOS versi 24

Berdasarkan Tabel 4. hasil pengujian *goodness of fit* nilai GFI, RMSEA, TLI, CFI, dan CMIN/DF dinyatakan *goodness of fit*. Nilai NFI dinyatakan *marginal of fit* atau berhasil dan layak untuk diteruskan pada pengujian selanjutnya. Sehingga secara keseluruhan *Structural Equation Model* (SEM) yang digunakan dapat diterima dan dapat dilakukan tahap pengujian hipotesa. *Structural Equation Model* (SEM) dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.
Structural Equation Model



Sumber : Data diolah menggunakan AMOS versi 24

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimate (β)	p-value (<0,05)	Keputusan
<i>Training and development</i> → <i>Employee competencies</i>	0,385	0,017	H1 Didukung
<i>Employee empowerment</i> → <i>Employee competencies</i>	0,305	0,026	H2 Didukung
<i>Performance appraisal</i> → <i>Employee competencies</i>	0,381	0,027	H3 Didukung

Sumber : Data kuesioner diolah menggunakan AMOS 24

Hipotesis 1 : *Training and development* berpengaruh positif terhadap *employee competencies*

Berdasarkan tabel hasil pengujian diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,017 (<0,05) dengan nilai estimate sebesar 0,385. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H01 ditolak dan Ha1 diterima, artinya terdapat pengaruh positif *Training and development* terhadap *employee competencies*. Hal ini menunjukkan jika *Training and development* meningkat maka *employee competencies* juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

Pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *training and development* terhadap *employee competencies*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Kaur & Kaur, 2021) yang membuktikan *training and development*

berpengaruh positif terhadap *employee competencies* serta menyimpulkan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan dilakukan dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan. Pelaksanaan *training and development* melalui penambahan pengetahuan dan nilai-nilai tertentu mampu meningkatkan *employee competencies* secara teknis maupun non-teknis tergantung pada program pelatihannya.

Hipotesis 2 : *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee competencies*

Berdasarkan tabel hasil pengujian hipotesis 2, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,026 ($<0,05$) dengan nilai estimate sebesar 0,305. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H02 ditolak dan Ha2 diterima, artinya terdapat pengaruh positif *Employee empowerment* terhadap *employee competencies*. Hal ini menunjukkan jika *Employee empowerment* meningkat maka *employee competencies* juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

Pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap *employee competencies*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Potnuru et al., 2019) yang membuktikan *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee competencies* serta menyimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan dapat memungkinkan organisasi untuk mendelegasikan wewenang yang membuat karyawan lebih mandiri untuk mengekspresikan ide dan solusi kreatifnya. Pengaruh antara *employee empowerment* terhadap *employee competencies* yang ditunjukkan pada hasil penelitian ini juga sesuai dengan pernyataan (Mondy & J.Martocchio, n.d.) yaitu pendelegasian kekuasaan dari manajemen kepada karyawan membuat perusahaan dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang pada akhirnya mempengaruhi *employee competencies*.

Hipotesis 3 : *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *employee competencies*

Berdasarkan tabel hasil pengujian hipotesis 3, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,027 ($<0,05$) dengan nilai estimate sebesar 0,381. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H03 ditolak dan Ha3 diterima, artinya terdapat pengaruh positif *Performance appraisal* terhadap *employee competencies*. Hal ini menunjukkan jika *Performance appraisal* meningkat maka *employee competencies* juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

Pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *performance appraisal* terhadap *employee competencies*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Kaur & Kaur, 2021) yang membuktikan *performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *employee competencies* serta menyimpulkan bahwa *performance appraisal* merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dalam mengukur dan meningkatkan kompetensi karyawan karena sebagai pengadopsian metode oleh organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan sikap, keterampilan, dan pengalaman karyawan sebagai karakteristik pada *employee competencies* dengan menilai tingkat kinerja karyawan. *Performance appraisal* melibatkan penilaian individu atau tingkat kinerja lainnya untuk mengukur dan meningkatkan kinerja yang akan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan,

sehingga semakin efektif *performance appraisal* akan meningkatkan *employee competencies*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara *training and development*, *employee empowerment* dan *performance appraisal terhadap employee competencies* pada mahasiswa universitas trisakti yang sudah bekerja. Dari hasil *statistic deskripif training and development* menunjukkan bahwa mahasiswa Universitas Trisakti yang sudah bekerja pada sebuah perusahaan pada sektor jasa dan manufaktur setuju dan memiliki ikatan yang kuat terhadap pemberlakuan *Training and development* di perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan maupun pengetahuan karyawan tentang perusahaan tersebut. Hasil *statistic deskriptif employee empowerment* menunjukkan bahwa Mahasiswa Universitas Trisakti yang sudah bekerja pada sebuah perusahaan pada sektor jasa dan manufaktur setuju dan memiliki ikatan yang kuat terhadap *Employee Empowerment* yang dilakukan diperusahaan yang dapat menjadikan karyawan beradaptasi pada perencanaan yang dilakuan perusahaan. *Statistic deskriptif performance appraisal* menunjukkan bahwa Mahasiswa Universitas Trisakti yang sudah bekerja pada sebuah perusahaan pada sektor jasa dan manufaktur setuju dengan adanya penilaian kinerja pada perusahaan tempat mereka bekerja. *Statisic deskriptif employee competencies* menunjukkan bahwa Mahasiswa Universitas Trisakti yang sudah bekerja pada sebuah perusahaan pada sektor jasa dan manufaktur merasa setuju bahwa dengan adanya peltihan dan pengembangan diikuti pemberdayaan karyawan dan sebagainya dapat meningkatkan *employee competencies*.

Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan variabel penelitian yang dapat diterapkan pada karyawan perusahaan seperti *Career planning* dan juga *employee participant* sebagai variabel control sesuai dengan penelitian yang disarankan oleh (Kaur & Kaur, 2021). Penelitian ini dilakukan dilakukan pada satu lingkup universitas di Jakarta yaitu Universitas Trisakti, melibatkan 152 responden. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan untuk dapat menambah jumlah sampel agar dapat lebih meyakinkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217–237. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2017-0050>
- Abun, D., Magallanes, T., Calaycay, V., Aurelio, M., & Julian, F. (2021). *Business Ecosystem & Strategy Employee empowerment and organizational citizenship behaviour*. 3(3), 13–25.
- Aseanty, D., Puspa, T., & Matusin, I. O. (2021). *Pelatihan Meningkatkan Kinerja Sdm Pasca Covid-19 Bagi Siswa Sekolah Kewirausahaan*. 4(1), 47–50.
- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451–474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Ganji, S. F. G., Johnson, L. W., Sorkhan, V. B., & Banejad, B. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311–329. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.302333.674066>
- Isfianadewi, D., & Anggraita, S. (2020). Analysis of Human Resource Functions' Strategic Value: A Study of State-Owned Companies' Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(2), 167–183. <https://search.proquest.com/docview/2303158732?accountid=17242>
- Karam, A. A. (2019). *The Impact of Training and Development on Different Cultural Employees Performance through Interaction Employees Motivation in Erbil Public and Private Banks*. 2117, 193–206. <https://doi.org/10.2478/mjss-2019-0017>
- Kaur, S., & Kaur, G. (2021). Understanding the impact of human resource practices on employee competencies: evidence from Indian food processing industry. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 957–978. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0216>
- Kweku Otoo, F. N. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949–970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Kweku Otoo, F. N., & (India), M. M. (2018). Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Hotel Industry's Performance: The Mediating role of Employee Competencies. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, IX(2), 17. <https://doi.org/10.18843/ijcms/v9i2/03>
- Mondy, R. W., & J.Martocchio, J. (n.d.). *MyManagementLab: Improves Student Engagement Before, During, and After Class*.
- Nana, F., & Otoo, K. (2019). *Human resource management (HRM) practices and organizational performance The mediating role of employee competencies*. 41(5), 949–970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Nouri, B. A., & Mousavi, M. M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestion*, 20(2), 15–46.

<https://doi.org/10.5295/CDG.170873BA>

- Otoo, F. N. K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance: The mediating role of employee performance. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 188–210. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0096>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 39–60. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Reserch Method for Business*.
- Subodh, S. B., & Kumar, D. D. (2021). *Research Article A Study Of Employee Development And Training In Private Industry In India*. 12(11), 668–671.
- Suhairom, N., Hatib, A., Fadila, N., Amin, M., & Kamin, Y. (2019). International Journal of Hospitality Management Quality culinary workforce competencies for sustainable career development among culinary professionals. *International Journal of Hospitality Management*, 81(April 2018), 205–220. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.010>
- Urbancov, H., Vrabcov, P., Hud, M., & Ježkov, G. (2021). *Effective Training Evaluation : The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development*.
- Zeb Khaskhelly, F., & Khoso, I. (2018). Do “Employee Training Programs” Affect Employee Performance? *Journal of Business Strategies ; Karachi*, 12(1), 71.