BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pemberdayaan Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan dalam bahasa Indonesia merupakan terjemahan dari *empowerment*. Pemberdayaan berarti memampukan (*to enable*), memberikan kesempatan *(to allow*) atau mengizinkan (*to permit*) melalui inisiatif sendiri atau yang dipicu oleh orang lain.

Menurut sharafat khan dalam Wahibur Rokhman (2002:123) berpendapat bahwa : "Pemberdayaan SDM merupakan hubungan antar *personal* yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen"

> Menurut Clutterluck (2008:54) pemberdayaan merupakan upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyambung pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

> Sedangkan Cook dan Macaulay (2008:112) menyatakan bahwa :

> Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari.

Berdasarkan uraian tersebut maka pemberdayaan karyawan adalah suatu upaya membangun kepercayaan, membagi tanggung jawab, wewenang dan kekuasaan kepada pegawai serta membantu menciptakan suatu lingkungan agar setiap individu dapat menggunakan kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Prinsip-Prinsip Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan merupakan suatu hal yang sangat penting oleh karena itu untuk mencapai hasil pemberdayaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Dvrye, (2002:82) mengemukakan bahwa terdapat tujuh langkah-langkah *seven keys of empowerment* bahwa:

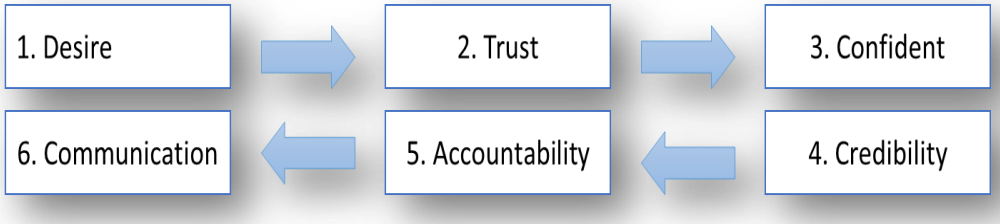
1. Mengurangi hambatan-hambatan birokrasi yang tidak perlu untuk membuat karyawan lebih bertanggung jawab dan memiliki daya tanggap, maksudnya agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dan pengambilan keputusan bisa berjalan dengan cepat.
2. Membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan berkata "ya" dari pada menolaknya, maksudnya jika ada pelanggan yang mengeluh dan meminta ada perbaikan lebih baik menjawab ya akan kita perbaiki daripada menolaknya dengan berkata tidak pelanggan akan merasa tersinggung.
3. Memberikan keberanian kepada karyawan untuk mengambil resiko dan belajar dari kesalahan, maksudnya agr karyawan mengetahui letak-letak

kesalahan dalam bekerja agar tidak salah menjalankan pekerjaannya di kemudian hari.

4. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar, maksudnya agar karyawan merasa dibutuhkan dalam pekerjaan, dan agar karyawan bias lebih baik lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Memperkenalkan teknik bekerja dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik, maksudnya agar karyawan lebih termotivasi lagi dalam bekerja sehingga hasil pekerjaannya dapat di selesaikan tepat waktu dan hasil pekerjaannya memuaskan.
6. Menciptakan kondisi atau perasaan dibutuhkan diantara karyawan, baik dalam pelayanan *intern* maupun pelayanan kepada masyarakat luar, maksudnya agar karyawan merasa diakui di dalam lingkungannya atau tempat dia bekerja sehinga dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja hingga mencapai produktivitas yang tinggi.
7. Dalam organisasi sendiri, akan ditempuh sebuah bentuk peningkatan palayanan dari karyawan kepada perusahaan.

2.1.1.3 Model Pemberdayaan Karyawan

Syarafat Khan yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003:123) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi seperti gambar model pemberdayan tersebut yaitu :



Gambar 2.1
Model Pemberdayaan Karyawan

1. ***Desire***

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan. Yang termasuk hal ini antara lain :

a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasikan permasalahan yang sedang berkembang.
b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja.
c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja.
d. Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri *(self control).*

2. ***Trust***

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukasan informasi dan saran adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain :

a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
e. Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. Confident

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain :

a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen.
d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. Credibility

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat

sehingga terciptanya organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* antara lain :

a. Memandang karyawan sebagai partner strategis.
b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. Accountability

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal ini yang termasuk *accountability* antara lain :

a. Menggunakan jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standard dan ukuran.
d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja.
e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedbeck*.

6. Communication

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain :

a. Menetapkan kebijakan *open door communication.*
b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
c. Menciptakan kesempatan untuk *cross training*.

Model di atas menggambarkan bahwa sebuah pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari anggota organisasi akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi. Dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.1.1.4 Faktor Yang Mendukung Pemberdayaan Karyawan

Faktor-faktor yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia salah satunya adalah penciptaan lingkungan yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Untuk mendukung pelaksanaan program pemberdayaan dalam suatu lingkungan organisasi terhadap karyawan yang dimiliki, dibutuhkan lingkungan

yang terbuka dan saling percaya antara pekerjaan dan manajer, untuk membentuk lingkungan yang baik bagi program pemberdayaan.

Menurut Shari Chaudron yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003:129) ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk membentuk lingkungan yang mendukung program pemberdayaan antara lain :

1. *Works team and information sharing are building block* (membentuk tim kerja komunikasi yang terbuka dengan pekerja).
2. *Provide the training and resources needed to do good job* (Pengembangan kemampuan dan keahlian merupakan satu dimensi yang penting dalam program pemberdayaan, oleh karena training merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kehalian pekerjaan dan merupakan bagian penting pemberdayaan karyawan)
3. *Provide measurement, feedback and reinforcement* (Untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh karyawan perlu dilakukan pengukuran terhadap efektifitas program *empowerment*), dengan menyediakan standar pengukuran keberhasilan dapat dijadikan alat *control* pekerjaan atas prestasi pekerja.
4. *On going Reinforcement* (Dukungan manajemen dengan pemberian *reinforcement)* yang terus menerus akan sangan mendukung dan memotivasi karyawan karena setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai dan supervisor perlu memberikan penilaian yang baik dan memberitahukan yang lain atas prestasi yang telah dicapai.

5. *Provide responbility and authority* (memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup bagi pekerjaan untuk menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan).

Flexible in internal procedure (menciptakan aturan dan *system* yang lebih *fleksibel*). Karena dengan aturan yang *fleksibel* akan memudahkan dalam pengambilan keputusan dan mendukung organisasi yang mudah menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi sehingga organisasi lebih kompetitif dari pesaing-pesaingnya.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia didalam suatu organisasi adalah aspek kompensasi. Dengan pemberian kompensasi yang baik dan adil akan meningkatkan kinerja seorang karyawan meningkat dalam melaksanakan kegiatan usaha suatu organisasi. Banyak para ahli memberikan pengertian mengenai kompensasi, antara lain adalah sebagai berikut :

Gary Dessler (2003:394) mengemukan bahwa :" kompensasi berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai atau timbul dari kepegawaian mereka".

Sedangkan Veithzal Rivai (2011:741) mengemukakan bahwa : " Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan".

Henry Simamora (2004:442) mendefinisikan "Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi".

> Menurut Mutiara S. Panggabean (2004:75) mengemukakan: " kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi".

Berdasarkan dari beberapa definisi kompensasi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan kepada perusahaan.

2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Henry Simamora (2004:445) menyatakan bahwa kompensasi dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

a) Gaji
b) insentif
c) Tunjangan
d) Bonus

2.1.2.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:121), pada dasarnya meliputi:

1. Ikatan Kerja Sama

   Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya

dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

   Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

   Jika program kompensasi ditetaokan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

   Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

   Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta *eksternal* konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relative kecil.

6. Disiplin

   Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mantaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

   Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

   Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:128) , antara lain sebagai berikut:

a. Penawaran dan Permintaan Kerja

   Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

   Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

c. Serikat Buruh / Organisasi Perusahaan

   Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenag-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

f. Biaya Hidup / *Cost Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja

yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur *(disqueshed unemployment).*

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (*finansial*, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelititan untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dab sifat pekerjaannya mudah dan resiko (*finansial*, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Banyak para ahli memberikan pengertian mengenai kinerja karyawan antara lain sebagai berikut :

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjamahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 78) menyatakan bahwa : " kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan".

Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) mengemukakan : "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) mengemukakan "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya".

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Menurut Veizal Rivai (2004 : 309) mengemukakan " kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi, kualitas, kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan terhadap suatu perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

a. Kemampuan mereka.
b. Motivasi.
c. Dukungan yang diterima.
d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Selanjutnya Ivancevich, (2001 : 253) dan Faustino Gardoso Gomes (1995:142) juga mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu:

a. Pengetahuan Kerja
b. Kreativitas
c. Kemandirian
d. Inisiatif
e. Kualitas Peronal

2.1.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bambang Wahyudi (2002 : 101) Mengemukan "penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya".

Menurut Henry Simamora (338 : 2004) mengemukakan " penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan".

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu evaluasi pelaksanakan kinerja soerang karyawan.

2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2006 : 313) mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan terbagi menjadi dua, yaitu :

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yang bertujuan untuk:
    a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
    b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
    c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat agar sistem penilaian ini dapat membantu, yakni :
    a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
    b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.

c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan.
d. Merupakan instrumen bagi karyawan untuk mengevaluasi diri serta mengembangkan diri dalam perencanaan karir.
e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi.
f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

2.1.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Rivai (2005:58) adalah:

a) *Performance Improvement*

Untuk memperbaiki kinerja pegawai, menajer, dan supervisor dimasa yang akan datang.

b) *Compensation Adjustment*

Untuk membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus, ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada sistem merit.

c) *Placement Decisions*

Untuk promosi, transfer ataupun penurunan jabatan atau pangkat biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif.

d) *Training and Development Need*

Untuk melakukan pelatihan, sehingga setiap karyawan selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.

e) *Career Planning and Development*

Untuk proses pengambilan keputusan utamanya tentang karier spesifik dari karyawan, sebagaai tahapan untuk pengembangan diri pegawai.

f) *Staffing Process Deficiencies*

Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

g) *Informational Inaccuracies*

Untuk mengetahui adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan memperkerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

h) *Job Design Errors*

Untuk mengetahui kesalahan dalam rancangan pekerjaan atau kurang tepat.

i) *Equal Employment Opportunity*

Untuk menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah merupakan sesuatu yang diskriminatif

j) *External Challenges*

Untuk mengetahui pengaruh faktor ekternal seperti keluarga, finansial, kesehatan ataupun masalah-masalah lainnya, terhadap kinerjanya.

k) *Feedback to Human Resources*

Untuk mengetahui kinerja dari fungsi departemen SDM.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini dan dijadikan pembanding bagi peneliti sekarang. Disajikan dalam tabel berkut :

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Ari Fadzilah	2006	Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Self Of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus Pada Pt. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang	Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Peneliti menggunakan variabel *self of efficacy* sedangkan peneliti tidak	Sama-sama meneliti pengaruh pemberdayaan karyawan
2	Ariawan	2007	Pengaruh Motivasi Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Provinsi Gorontalo	Pemberdayaan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada badan keuangan provinsi gorontalo	Peneliti menggunakan variabel motivasi sedangkan peneliti tidak	Sama-sama meneliti pengaruh pemberdayaan
4	Nur Chasanah	2008	Analisis Pengaruh *Empowerment, Self Efficacy* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Pt.	*Empowerment* yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan tidak Memberikan pengaruh	Variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja peneliti tidak menggunakan variabel ini	Variabel *empowerment* dan kinerja karyawan sama dengan peneliti

			Mayora Tbk Regional Jateng Dan Diy)	kepada kepuasan kerja		
No	**Nama Peneliti**	**Tahun**	**Judul Penelitian**	**Hasil Penelitian**	**Perbedaan**	**Persamaan**
3	Gaudreau Meyerson	2012	*Effect of Empowerment on Employees Performance*	Pembedayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel assessment, implementation peneiliti Tidak Menggunakan Variabel Tersebut	Sama-Sama Meneliti pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap Kinerja Karyawan
5	Windy Aprilia Murty Gunasti Hudiwinarsih	2012	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)	Terdapat hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Peneliti tidak menggunakan variabel motivasi dan komitmen oganisasi	Sama-sama meneliti variabel kompensasi
6	Bilal Jamil	2011	*Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance*	Kompensasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Peneliti tidak menggunakan variabel evaluasi kinerja dan promosi	Sama-sama meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
7	Ferina Sukmawati	2008	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt.Pertamina (Persero) Upms Iii Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu	Variabel kompensai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pt. Pertamina upms iii terminal Transit utama	Peneliti tidak menggunakan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik	Sama-sama memeliti kompensai terhdap kinerja karyawan

				balongan, indramayu		
No	**Nama Peneliti**	**Tahun**	**Judul Penelitian**	**Hasil Penelitian**	**Perbedaan**	**Persamaan**
8	Anoki Herdian Dito	2011	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja,	Peneliti tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening	Sama-sama meniliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Sumber : Jurnal

2.2 Kerangka Pemikiran

Seseorang yang bekerja dalam suatu perusahaan sangatlah membutuhkan dukungan hari manajemen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Oleh karena itu seorang karyawan perlu diberikan program pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap setiap karyawannya.

Menurut sharafat khan dalam Wahibur Rokhman (2002:123) berpendapat bahwa : "Pemberdayaan SDM merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen"

Syarafat Khan yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003:123) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi seperti gambar model pemberdayan tersebut yaitu :

a) Desire

Adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan.

b) Trust

Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.

c) Confident

Menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

d) Credibility

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat.

e) Accountability

Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.

f) Communication

Komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen.

Para karyawan perlu mendapatkan pemberdayaan dari manajemen puncak, dengan pemberdayaan yang telah diberikan terhadap setiap karyawan akan menciptakan lingkungan yang kondusif dan sebagai suatu strategi dalam mencapai keunggulan yang kompetitif dalam era persaingan global yang terjadi.

Dewasa ini perusahaan dalam mencapai keunggulan dalam persaingan yang terjadi, kinerja seorang karyawan adalah faktor terpenting. Sehingga perusahaan harus memperhatikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja seorang karyawan yang telah memberikan kontibusi terhadap perusahaan.

Henry Simamora (2004:442) mendefinisikan "Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi".

Menurut Henry Simamora (2004:445) menyatakan bahwa kompensasi dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

a. Gaji
b. insentif
c. Tunjangan
d. Bonus

Seseorang mungkin akan mempertimbangkan kontribusi yang harus diberikan kepada perusahaan sesuai dengan sistem kompensasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan. Sistem kompensasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat berdampak positif pada kinerja seorang karyawan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjamahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 78) menyatakan bahwa : " kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan".

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

a. Kemampuan mereka.
b. Motivasi.
c. Dukungan yang diterima.
d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran. Pemberdayaan dan kompensasi sebagai variabel bebas *(variabel independen),* sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat *(variabel dependen).*

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan Pemberdayaan Karyawan Dengan Kinerja Karyawan

Berbagai studi memperlihatkan bahwa ada hubungan pisitif antara pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Wibowo (2008 : 117) mengemukakan bahwa : " pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan karyawan bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengemban bakatnya secara penuh".

Clutterbuck yang dikutip Syarif Makmur (2008:54) bahwa : " Pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi".

Menurut Judge dalam Yusti Pujisari (2001 : 13) mengatakan "Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan karyawan."

Berdasarkan uraian diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan, apabila program pemberdayaan karyawan dilakukan dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan.

2.2.1.2 Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

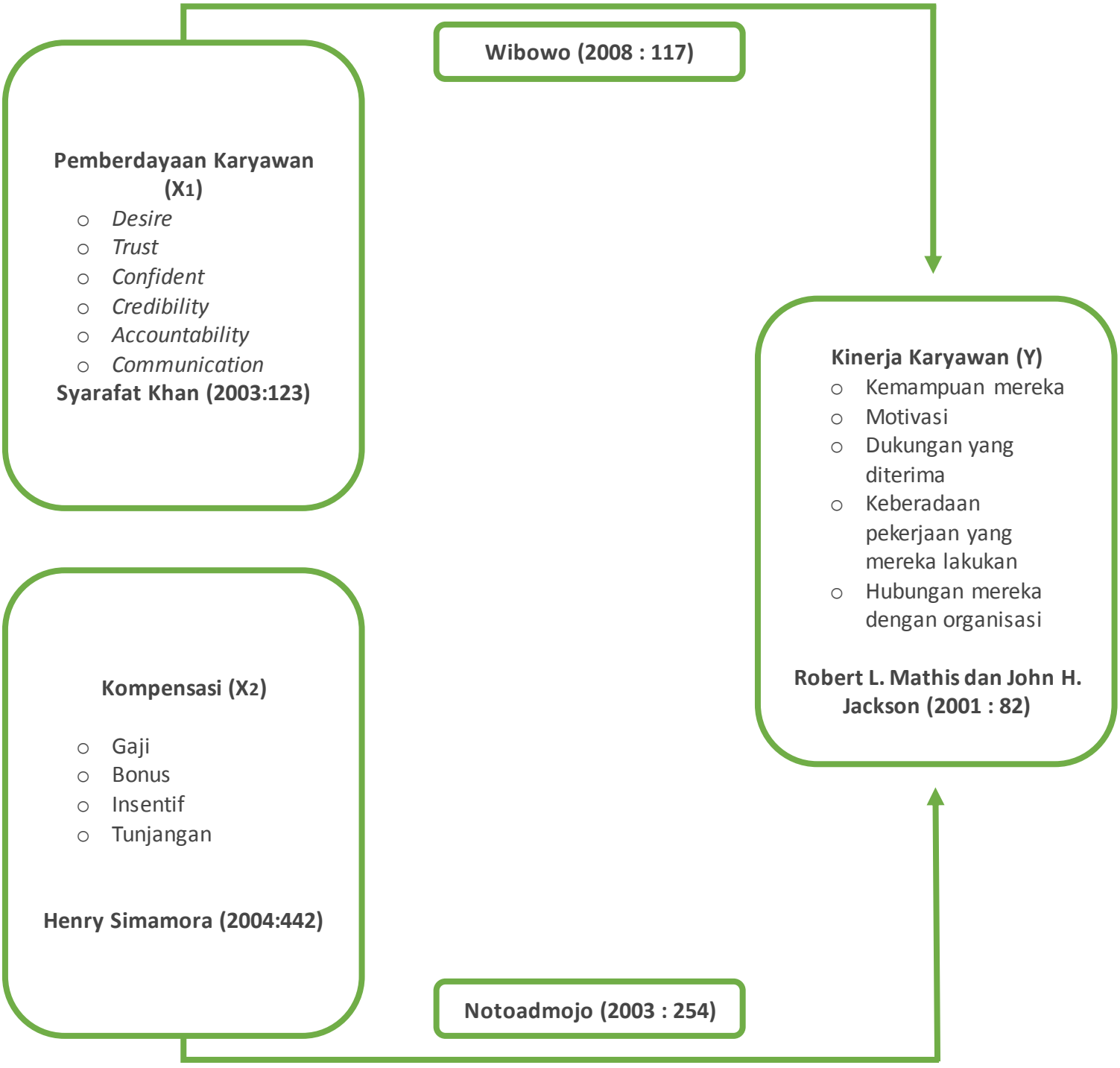
Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya akan mempengeruhi kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan.hal ini sesuai dengan pendapat para ahli sebagai berikut :

> H. Veithzal Rivai (2003:48) menyimpulkan bahwa: " jika dalam suatu perusahaan mampu memberikan upah atau kompensasi yang layak kepada karyawannya maka hal tersebut akan memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.

Notoadmojo (2003 : 254) mengemukakan " dengan pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai yang diinginkan perusahaan/organisasi".

Dari pernyataan tersebut, jelas terdapat keterkaitan antara kompensasi dengan kinerja karyawan, bahwasannya dengan pemberian kompensasi yang memadai yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan akan termotivasi dalam untuk meningkatkan kinerjanya sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Dengan melihat hasil penelitian terdahulu maka dapat dilihat paadigma penelitian hubungan pemberdayaan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Pemberdayaan karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Dago Bandung sudah baik sesuai dengan tujuan perusahaan

H2 : Kompensasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Dago Bandung sesuai dengan harapan karyawan

H3 : Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Dago Bandung Tinggi.

H4 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Dago Bandung.

H5 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Dago Bandung.