

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung atau sebagai data pertimbangan yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri yaitu penelitian terdahulu yang relevan dan signifikan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini berkaitan dengan standarisasi proses penilaian kinerja, sehingga memperjelas kedudukan/posisi dari masing-masing peneliti.

Dalam hal ini, yang dijadikan sebagai acuan adalah bagaimana menstandarisasikan proses penilaian kinerja yang sudah terlaksana agar dapat selaras visi, misi, dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa skripsi, tesis dan jurnal-jurnal melalui internet untuk mendapat gambaran dan perbandingan yang dianggap mempunyai persamaan dan perbedaan sebagai tinjauan teoritis dan kerangka pemikiran dalam penelitian yang akan dilakukan.

Untuk memudahkan pemahaman pembaca dan pandangan yang lebih jelas terhadap penelitian terdahulu tersebut, telah dibuat secara skematis dalam sebuah tabel yang disusun berdasarkan kolom – kolom yang terdiri dari nama, tahun, judul penelitian, unit analisis, persamaan dan perbedaan. Dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1 : Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Natasha Callista (2017 : 45)	Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja karyawan di PT.Tresnuda Sejati Cabang Surabaya	Regresi Berganda	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa Kompetensi SDM mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan	Variabel terikat dan bebasnya yang sama.	Perbedaan terletak pada obyek penelitian. Obyek penelitian ini menggunakan Variabel bebas yaitu, pengembangan dan pemberdayaan
2.	Gainer Frisky Lakoy (2013:771)	Motivasi kerja, Kompetensi, Pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara	Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Motivasi kerja dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara kurangnya motivasi dan kompensasi yang diterima pegawai belum sesuai dengan risiko pekerjaan yang akan dilaksanakan	Variabel terikat dan bebasnya yang sama.	Perbedaannya terletak pada alat analisis terdapat pada penelitian terdahulu yaitu menggunakan regresi berganda, sedangkan didalam penelitian sekarang menggunakan path analysis sebagai alat analisis. untuk variabel bebasnya juga terdapat perbedaan yaitu di dalam penelitian ini terdapat motivasi kerja sedangkan pada penelitian yang skarang menggunakan variabel pemberdayaan.
3.	Christilia O. Posuma	Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan	Regresi Berganda	kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh	Variabel terikat dan bebasnya yang	

	(2013 :646)	Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado		secara simultan terhadap Kinerja karyawan. Namun pada pengujian parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	sama.	
4.	Harapan Tarigan, at all (2012:23)	Pengetahuan Individu dan Pengembangan Kerja Tim Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan di Kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi	Partial Least Square (PLS)	pengetahuan individu mampu meningkatkan pengembangan tim kerja yang andal, efektivitas kerja karyawan dalam proses fleksibilitas kerja dan tidak berdampak langsung pada peningkatan proses kerjasama dan komunikasi	Variabel terikat dan bebasnya yang sama.	Variabel bebasnya terdapat tambahan yaitu pemberdayaan dan kompetensi sebagai variabel terikat. Alat analisis saat ini menggunakan regresi linier yaitu spss
5	Ramli Mile, at all (2014 : 167)	Analisis Terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan bagi peningkatan Kinerja Di PT. Pegadaian Gorontalo Utara.	Deskriptif kuantitatif	Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan di PT.Pegadaian Gorontalo Utara	Variabel terikat dan bebasnya yang sama.	Variabel bebasnya terdapat tambahan yaitu pemberdayaan dan kompetensi sebagai variabel terikat
6	Djoko Sutrisno,at all (2006:33)	Pemberdayaan pejabat struktural Kepegawaian Pemerintahan Terhadap Pemerintahan Terhadap Produktivitas Kerja Yang Bermutu : kasus dalam Bidang Kepegawaian di Provvinsi DKI Jakarta dan Provinsi DI Yogyakarta	korelasi ganda r (multiple R), koefisien determinasi (R square), analisis regresi berganda dan analisis path	Perpaduan dari faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi pemberdayaan, kompetensi dan motivasi merupakan model Pemberdayaan PSKP terhadap peningkatan kompetensi	Persamaan terletak pada variabel bebasnya yang menggunakan pemberdayaan dan variabel terikatnya yang menggunakan kinerja karyawan. Untuk alat analisi terdapat kesamaan	

					yaitumenggunakan path analisi.	
7	Purwandito Pujoraharjo, et all (2015:507)	Pengaruh Kompetensi Dan Desai Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Di Departemen Gigi Dan Mulut RSUP DR Moammad Hoesin Palembang)	Regresi	Kompetensi mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan Departemen Gigi dan Mulut RSUP Dr. Mohammad Hoesin Palembang		
8	Yusni Hervy Yusuf (2013:1)	Pengaruh Tingkat Partisipasi Dalam Tim Kerja dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Pemberdayaan Sebagai variabel Pemediasi (Studi Kasus pada pada Dosen PTS di Banda Aceh)	path analysis	Partisipasi dalam tim kerja dan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan dan komitmen dosen	Untuk alat analisi terdapat kesamaan yaitu menggunakan path analisi.	Perbedaannya terletak pada variabel bebas dan terikat. Di dalam penelitian jurnal terdahulu variabel terikatnya adalah pemberdayaan sedangkan penelitian yang saya teliti pemberdayaan adalah variabel bebasnya.
9	Ari Fadzilah (2006:12)	Analisis Pengaruh Pemberdayaan Kaeyawan Dan <i>Self Of Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Sstudi Kasus Pada PT. SINAR SOSRO Wilayah Pemasaran SEMARANG)	Analisis Regresi	Bahwa secara individu (parsial) maupun bersama-sama (simultan) variabel pemberdayaan karyawan dan self of efficacy terhadap kinerja karyawan bagian penjualan	Untuk variabel bebas dan terikatnya terdapat kesamaan yaitu X pemberdayaan dan Y kinerja karyawan.	Perbedaannya terletak pada alat analisi terdapat pada penelitian terdahulu yaitu menggunakan analisis regresi sedangkan didalam penelitian sekarang menggunakan path analysis sebagai alat analysis. Sedangkan untuk variabel bebasnya di dalam penelitian terdahulu menggunakan self of efficacy sedangkan penelitian sekarang menggunakan Pengembangan (enrichment)
10	Novitri Nilam	Pengaruh Pengembangan	Regresi Linier	bahwa pengembangan karir	Untuk variabel	Perbedaannya terletak pada alat

	Sari (2016: 620)	Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (PERSERO) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda		berpengaruh terhadap kinerja karyawan	bebas dan terikatnya terdapat kesamaan yaitu X pemberdayaan dan Y kinerja karyawan.	analisis terdapat pada penelitian terdahulu yaitu menggunakan regresi linier, sedangkan didalam penelitian sekarang menggunakan path analysis sebagai alat analysis
--	---------------------	---	--	---------------------------------------	---	---

Sumber: hasil penelitian, dioalah kembali (2016)



2.2 Rerangka Teori

2.2.1 *Enrichment* (Pengembangan)

a. Beberapa pengemuka teori :

Mangkuprawiro (2002) dan Martoyo (2000) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral dan peningkatan keterampilan teknis manusia melalui pendidikan dan pelatihan.

Mangkunegara (2008) Pengembangan merupakan suatu proses sistematis dan terorganisasi dimana karyawan managerial mempengaruhi pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Suparyadi (2015) pengembangan memiliki fokus pada memahami konsep dan konteks informasi, pengembangan pendapat : pengembangan kapasitas untuk menjalankan tugas, biasanya dilakukan dalam waktu yang lebih lama, sedangkan ukurannya adalah kualifikasi untuk melaksanakan tugas yang akan datang, peluang promosi dan keunggulan kompetitif perusahaan di bidang sumber daya manusia.

Noe et,al dkk (2010) pengembangan karir telah diuraikan secara tradisional, dengan berbagai cara. Pengembangan Karir telah didefinisikan sebagai urutan posisi yang dipegang pada pekerjaan. Ketika keahlian, pengalaman, dan kinerjanya meningkat, ia dapat bergerak melalui posisi penasihat rekayasa, perakayasa senior, dan teknisi senior. Pada akhirnya karir telah diuraikan sebagai

karakteristik karyawan. Setiap karir karyawan terdiri atas berbagai pekerjaan, posisi, dan pengalaman yang berbeda- beda.

Dessler (2014) pengembangan manajemen (*management development*) adalah segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan pengetahuan mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan.

Ambar (2009) menyatakan, pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan.

b. Prinsip pengembangan karier menurut Mody (1993)

1. Pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Apabila setiap hari pekerjaan menyajikan tantangan yang berbeda, hal-hal yang dipelajari pada pekerjaan jauh lebih penting dari pada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifikasi. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supevisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Pengembangan hanya terjadi jika individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut, individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut menepati pekerjaan yang baru.

4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

c. Proses pengembangan manajerial menurut

Dessler (2014) terdiri atas:

1. Menilai kebutuhan strategi perusahaan
2. Menilai kinerja dan keterampilan.
3. Mengembangkan manajerial tersebut.

d. Faktor-faktor perlunya pengembangan menurut

Suparyadi (2015) Pengembangan lebih di arahkan kepada peningkatan kemampuan manajerial (*soft Competency*) yaitu jenis kemampuan untuk mengolah karyawan dan membangun interaksi dengan orang lain, berikut beberapa faktor perlunya pengembangan karyawan :

1. Program pensiun karyawan Dengan adanya program pensiun maka perusahaan harus mempersiapkan program pengembangan agar posisi tersebut dapat di isi oleh karyawan yang akan di proyeksikan..
2. Karyawan meninggal dunia

Peristiwa kematian seseorang dapat terjadi sewaktu-waktu dalam waktu yang tidak dapat diprediksi, oleh karena itu organisasi harus memiliki kader yang sudah memiliki kompetensi yang sesuai sehingga sewaktu-waktu dapat di tempatkan pada posisi jabatan yang kosong tersebut.

3. Karyawan diberhentikan dari pekerjaan.

Sedangkan faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan

Menurut Prabu (2009)

1. Perbedaan individu pegawai
2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi peserta penataran.
6. Metode pelatihan dan pengembangan.

e. Tujuan Pengembangan Karyawan. Menurut Badriyah (2013)

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawan.
2. Mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan.
3. Menyalurkan minat kepada karyawan
4. Meningkatkan produktivitas
5. Mengurangi *turn Over* karyawan.
6. Memungkinkan Manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya.
7. Menciptakan cita rekrutmen yang positif.

f. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia menurut

Robbins (2001) dapat diukur dari keberhasilan menyelesaikan tugas :

1. Peningkatan kemampuan teoritis adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
2. Peningkatan kemampuan teknis adalah metode atau sistem mengerjakan suatu pekerjaan.

3. Peningkatan kemampuan konseptual adalah mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju.
4. Peningkatan moral adalah mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerja sama selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri.
5. Peningkatan ketrampilan teknis.

g. Komponen-komponen Pengembangan karir

Menurut Rivai dan sagala (2009) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1. Prestasi kerja (*Job Performace*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagai besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja dibawah standart maka dengan mengabaikan upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhanaapun tidak dapat dicapai kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Pengenalan oleh Pihak lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang di perlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi

karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam jam yang di habiskan.

3. Jaringan kerja (*Net Working*)

Jaringan kerja berarti perolehan exposure diluar perusahaan, mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karir.

4. Pengunduran diri (*Resignation*)

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri diperusahaan lain (*leveraging*)

5. Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization Loyalty*)

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi dikalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan.

Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir

6. Pembimbingan dan sponsor (*mentors and sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka.

8. Peluang untuk tumbuh (*Grow opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9. Pengalaman internasional (*international experience*)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan

tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.

2.2.2 Empowerment (Pemberdayaan)

Thomas dan velthouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang multifaceted yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas tugas yang di emban. Konsep dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Greasley et al (2005) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah model distribusi dimana kesamaan kekuasaan ditingkatkan untuk menciptakan kepercayaan dan kolaborasi.

Anastasia (2009) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah bagian dari sebuah proses atau evolusi yang berjalan ketika entitas memiliki dua atau lebih orang dalam sebuah hubungan, secara personal atau profesional.

Said (2001) pemberdayaan mengandung makna adanya perubahan pada diri seseorang dari ketidak mampuan menjadi mampu, dari ketidak memiliki kewenangan menjadi memiliki tanggung jawab terhadap sesuatu yang di kerjakan.

Tjiptono (1996) dalam said (2001) pemberdayaan adalah upaya memeberikan otonomi, wewenang da kepercayaan kepada setiap individu dalam suatu

organisasi serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin.

Appelbaum & Hare (1996) pemberdayaan adalah hasil proses menimbang, mengintegrasikan dan mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan mempengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai konsep motivasional dari *self-efficacy*. Pemberdayaan menurut mereka merupakan proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota-anggota organisasi melalui identifikasi yang mendorong ketidakberdayaan dan menyingkirkan hal-hal tersebut melalui praktek organisasi formal dan teknik-teknik informal dengan menyediakan informasi

Noe et.al. (dalam Dewi,2003) menyatakan bahwa *employee empowerment* berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya untuk memberi otonomi yang lebih luas kepada karyawan. Untuk menentukan tugas dan pekerjaan yang harus dikerjakan sesuai inisiatifnya sepanjang tidak berlawanan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Lebih jelas Dewi (2003) menyatakan bahwa secara mendasar pemberdayaan karyawan mengandung beberapa pengertian penting, yaitu :

- a. Pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada anggota organisasi
- b. Menciptakan kondisi saling percaya antar manajer dan karyawan
- c. Adanya *employee involvement* yaitu melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan.

a. Dimensi-dimensi pemberdayaan.

Thomas dan Velthouse (1990) dalam Ozaralli (2002) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah satu multidimensional membangun termasuk perbedaan berbagai dari empat komponen komponen pemberdayaan, yaitu :

1. Arti (*meaning*)

Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan nilai suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh para karyawan dalam suatu organisasi dengan cara yang mudah dimengerti.

Dalam aktivitas pemberdayaan pemimpin melakukan peran dalam hal membantu karyawan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab secara benar dan efektif. Pimpinan memberikan penjelasan untuk dipahami, memahami, menganggap penting serta memiliki arti atau keterikatan adanya tugas dan tujuan sehingga membuat para karyawan menyadari akan pentingnya tugas dan peran mereka dalam perusahaan dan lebih termotivasi dalam mengerjakan pekerjaannya.

2. Kompetensi (*competence*)

Speitzer (1996) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan atau potensi, pengetahuan yang dimiliki karyawan baik dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan yang memiliki peranan penting dalam memberikan kepercayaan pada setiap karyawan untuk mengerjakan tugas untuk dapat mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam penyelesaian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam hal penyelesaian adalah yang dihadapi oleh pimpinan yang

menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa dengan kemampuan yang dimiliki dapat menyelesaikan masalah-masalah yang tengah dihadapi pada perusahaan melalui pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan maka karyawan selalu berusaha mengeluarkan potensi secara maksimal dan melakukan pengembangan kompetensi dalam pencapaian dalam pencapaian tujuan dari perusahaan.

3. Determinasi Individual (*self-determination*)

Speitzer (1996) menyatakan dampak merupakan komponen terakhir dalam pemberdayaan karyawan. Dampak diartikan tingkatan dimana perilaku individual membuat suatu hasil pekerjaan yang efektif.

b. Aspek kunci pemberdayaan Greasley et al (2004)

Dua aspek tersebut terdiri dari: Perspektif multi-dimensional dan struktural manajerial.

Perspektif multi-dimensional struktural manajerial berhubungan dengan penerapan peran manajer dan pemimpin. Perspektif multidomen sional ini menfokuskan pada pembagian atau transfer kekuatan dari tingkatan organisasi yang tinggi ke rendah. Cara penerapan pendekatan ini tergantung pada kebutuhan manajer/pemimpin untuk membiasakan pemberdayaan sesuai dengan kebutuhan organisasi

c. Perspektif psikologi/kognitif

Pemberdayaan dengan perspektif psikologi/kognitif menggambarkan bagaimana motivasi instrinsik dan keyakinan diri (*selfefficacy*) dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi dan kebutuhan serta nilainya sendiri Yukl (2006).

Mennon yang dikutip oleh *Dimitriades* (2005) mendefinisikan pemberdayaan psikologi sebagai penetapan kognitif yang dicirikan dengan sebuah pengendalian rasa, kemampuan, dan internalisasi tujuan. Pendekatan psikologi lebih menfokuskan pada motivasi instrinsik daripada pada praktek manajerial yang digunakan untuk meningkatkan level kekuasaan individu. Pemberdayaan dikonsepsikan disini lebih merupakan sebuah mind-set yang dimiliki karyawan tentang organisasinya dari pada sebagai sesuatu yang dilakukan manajemen terhadap bawahannya Dee et all, (2002).

d. model pemberdayaan

Model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi Sharaat khan (1997), model pemberdayaan tersebut yaitu:

1. Desire

Tahap pertama dalam model empowerment adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja, yang termasuk hal ini antara lain :

- a. Pekerja di beri kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil directive personality dan memperluas kesempatan kerja.
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kebalik strategi kerja.

d. Mengembangkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*)

2. *Trust*

Tahap dua adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam trust antara lain :

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

3. *Confident*

Tahap ketiga dalam proses dalam pemberdayaan adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

Beberapa hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan confident antara lain :

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan

- b. Menggali ide dan saran dari karyawan
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
- d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik

4. *Credibility*.

Tahap ke empat berupa menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performace yang tinggi hal yang termasuk *credibility* adalah:

1. Memandang karyawan sebagai partner strategis
2. Peningkatan target di semua pekerjaan
3. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
4. Membantu menyelesaikan perbedaan dalam pemantauan tujuan dan prioritas.

5. *Accountability*

tahap dalam proses pemberdayaan berikutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang di berikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini merupakan saean evaluasi terhadap kinerja dalam penyelesaian.

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan tugas dan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standart dan ukuran.
- d. Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

6. *Communication*

Tahap ini merupakan tahap terakhir, diharapkan adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dengan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

2.2.3 **Kompetensi**

a. **Menurut beberapa peneliti :**

Suparadi (2015) Kompetensi yaitu perpaduan antara pengetahuan, keterampilan atau keahlian individu, hal ini yang dapat membuat individu tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerja sehingga ia mampu melakukan pekerjaan dengan mencapai hasil yang sesuai harapan.

Spencer (1993) dalam Moehariono (2012) kompetensi adalah bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan job task.

Berdasarkan keterangan diatas kompetensi diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang dapat digunakan sebagai tolok ukur atau sebagai indikator untuk membedakan orang yang mampu mencapai kinerja yang unggul dan orang yang hanya mampu mencapai kinerja yang biasa-biasa saja dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Wibowo (2007) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan

tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama

Sunyoto (2012) Kompetensi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

Undang-undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 : kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek Pengetahuan, Keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standart yang ditetapkan.

Kompetensi merupakan dasar individu maka sifatnya sangat melekat yang berindikasi pada perilaku kerja seorang dalam berbagai situasi dan kondisi dalam kurun waktu yang panjang.

b. Elemen kompetensi

Menurut Spencer (1993) mengemukakan elemen kompetensi terdiri dari lima elemen sebagai berikut :

1. Pengetahuan adalah ilmu atau informasi yang dimiliki individu dalam bidang atau area tertentu, contoh : pengetahuan tentang hardware software jaringan komputer.
2. Keterampilan yaitu kemampuan atau keahlian seseorang untuk melakukan tugas fisik maupun mental tertentu, contoh : keterampilan rekayasa jaringan.

3. Konsep diri yaitu tingkah laku seseorang yang meliputi citra atau cara pandang seseorang terhadap dirinya sendiri dan peran sosial atau citra diri yang ingin ditampilkan, diproyeksikan seseorang kepada orang lain, contoh : berperan sebagai dosen.

4. Sifat yaitu respon yang konsisten dalam menghadapi berbagai macam informasi dan situasi contoh : analitis.

5. Motif yaitu niat dasar atau sesuatu yang membuat seseorang secara konsisten berfikir, keinginan dan mendorong seseorang untuk bertindak atau berperilaku contoh : ingin bekerja lebih efektif dan inovatif.

c. Aspek aspek yang di ukur pada karyawan menurut Dessler (2013)

1.) Kompetensi *intelektual* (kemampuan karyawan dalam olah pikir)

- memecahkan masalah
- perencanaan
- mengemukakan gagasan atau pendapat.
- Terampil melaksanakan pekerjaan yang di tandai dengan hasil pekerjaan yang tepat waktu.
- Tidak menunda nunda pekerjaan
- Tidak ada keluhan dari pihak lain (atasan, rekan kerja bawahan dan pelanggan)

2.) Kompetensi emosional (Kemampuan mengolah diri)

- Pengendalian diri dan kepercayaan
- Empati yang kuat.
- Kompetensi emosional

3. Kompetensi sosial (Kemampuan untuk beradaptasi dalam berbagai situasi)

- Individu
- Kelompok
- Lingkungan yang berbeda.

4. Kompetensi kuantitas (output)

Di ukur dari besaran keluaran dengan menghitung besaran presentase kesesuaian dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan

5. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dimana sejauh mana karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dapat memenuhi tenggat waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan .

6. Kreatifitas

d. **Kluster kompetensi**

Kemampuan untuk menembangkan gagasan daya cipta guna mempercepat atau memperlancar pelaksanaan pekerjaan dan mengatasi hambatan atau masalah yang timbul. Penilai kompetensi pekerjaan adalah salah satu pendekatan alternatif dalam evaluasi kinerja nurut Spencer (1993) kluster atau kriteria kompetensi yang di kemukakan untuk meramalkan pekerjaan dan paling sering di pakai mengidentifikasi kesuksesan di bagi kedalam enam kelompok yaitu :

1. Kelompok berprestasi dan bertindak

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaan yang mendorong usaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standart. Seseorang berusaha untuk menambah pengetahuan serta ilmu untuk meningkatkan produktivitasannya untuk mencapai hasil yang lebih baik.

2. Kelompok membantu dan melayani orang lain..

Yaitu keinginan untuk membantu dan melayani orang lain, seseorang memiliki sikap keterkaitan atau kepedulia untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan bekerja unttuk meningkatkan kepuasan orang lain seperti : pimpinan, rekan kerja, pelanggan dan lainnya.

3. Kelompok menimbulkan dampak dan mepengaruhi.

Merupakan sikap dan ttindakan yang berusaha untuk mempengaruhi meyakinkan, membujuk, mengesahkan dan mendorong orang lain sehinga membuat dampak kepada orang lain untuk bersedia mendukung ide atau programnya.

4. Kelompok manajerial.

Merupakan intensitas dan ketentuan tindakan dari seseorang untuk memberikan arahan melakukan kerjasama, mengembangkan orang lain dan memiliki siat kepemimpinan yang dapat menjadi panuttan dalam suatu tim kerja.

5. Kelompok pemecah masalah/memahai masalah pekerjaan (*kognitif*)

Yaitu seseorang memiliki kemampuan intelektual dan keahlian teknis yang mendatangkan pemahaman terhadap situasi, tugas,masalah, kesempatan, dan pengetahuan.

6. Kelompok kematangan pribadi (*personal effeectiveness*)

Yaitu suatu karateristik yang encerminkan kedewasaan seseorang dalam kaitannya dengan orang lain dan pekerjaan. Pada kompetensi ini sikap

pengendalian diri seseorang yang di tunjukan, seperti perlawanan, keyakinan diri, memiliki komitmen pada organisasi serta memiliki sikap fleksibilitas yang baik. Kompetensi ini juga mngendalikan ektivitas seseorang dalam bekerja dibawah tekanan dan kesulitan.

7. Mencari informasi.

Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.

8. **Level kompetensi menurut Boulter (1996)**

- a. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik.
- b. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.
- c. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai diri).
- d. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merfleksikan identitas. Contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli komputer.
- e. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seseorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya pada diri sendiri.
- f. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai kenyamanan, contoh : prestasi di kelas.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Wibowo (2007) Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil.

Rivai (2004) mencoba mempertegas tentang pengertian kinerja yaitu merupakan hasil kerja yang konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur.

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Suparadi (2015) Manajemen kinerja adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut Mathis dan Jackson, (2009): kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama

Amstrong (2006) manajemen kinerja adalah sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.

a. faktor kinerja (Hasibuan dalam Sujak 1990 dan Sutiadi 2003)

1. Utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan kerja)
2. Usaha kerja (keinginan untuk bekerja)
3. Dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

b. Pencapaian pada level individual

Secara khusus terdapat dua faktor menurut Magnini (2008) yaitu :

1. Pertama untuk peningkatan kinerja individu sehingga meningkatkan kinerja perusahaan dan tujuan yang kedua
2. Berorientasi pada pembelajaran di level individu untuk menghasilkan proses kerja yang efektif dan akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan dengan standart yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2002) penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses dimana perusahaan mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan. Menurut Dessler (2006) proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap yaitu, mengidentifikasi pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (2004) tujuan umum penelitian kinerja karyawan adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Jadi penelitian kinerja berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu apakah berhasil atau gagal dicapai oleh karyawan.

Spesifikasi tujuan dari penilaian kinerja Mangkunegoro (2005) :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Meberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, serta meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Meeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

e. Syarat penilaian kinerja menurut Cascio (1995)

1. Relevane

Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian kinerja hanya diukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung dengan pekerja-jabatan tertentu.

2. Acceptability

Suatu sistem penilaian kinerja harus dapat diterima dan dimengerti oleh penilai maupun pegawai yang dinilai.

3. *Reliability*

Suatu sistem penilaian kinerja harus dapat dipercaya serta memiliki alat ukur yang handal, konsisten dan stabil. Artinya apabila alat ukur tersebut digunakan oleh penilai lain yang objeknya sama akan memberikan hasil penilaian yang sama.

4. *Sensitivity*

Suatu sistem penilaian kinerja harus memiliki kepekaan untuk membedakan pegawai yang efektif dengan yang tidak.

5. *Practicality*

Suatu sistem penilaian kerja harus praktis dan mudah dilaksanakan tidak berbelit-belit baik secara administrasi maupun interpretasi, serta tidak memerlukan biaya yang relatif besar.

f. Kategori untuk mengukur kinerja karyawan. Menurut Dessler (1992)

1. **Kualitas** : Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. **Kualitas** : jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu** : tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas : tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian : tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawasan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja : tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

2.3 kerangka konsep Penelitian

Sumber daya manusia keberadaannya menempati posisi yang paling menentukan dalam peningkatan mutu kinerja dalam perusahaan. Dalam meningkatkan mutu para karyawan kepada perusahaan, maka perusahaan perlu adanya program pemberdayaan secara merata sesuai dengan tujuan dari unit kerja masing masing. Beberapa pakar manajemen sepakat menyatakan bahwa pemberdayaan akan mendatangkan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan Holosko et al, (2001) pemberdayaan dilihat dapat menumbuhkan kemampuan dan meningkatkan kinerja dari karyawan.

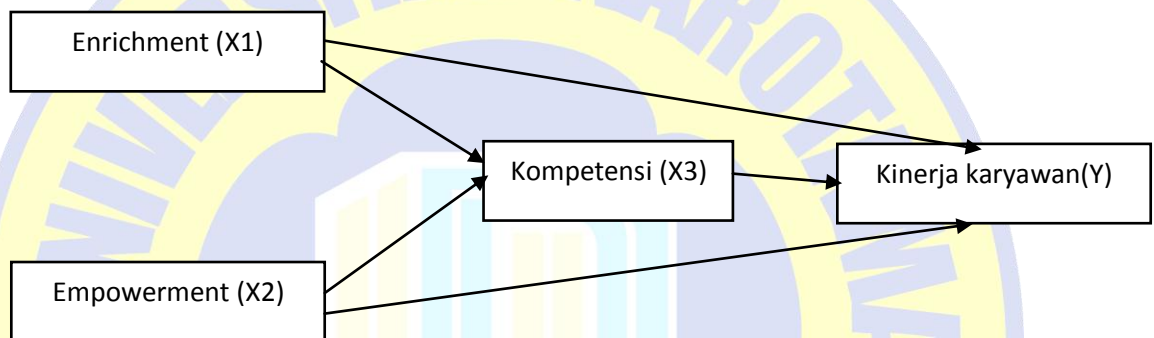
Dessler (2014) pengembangan manajemen (*management development*) adalah segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan pengetahuan, mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan.

Wibowo (2007) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan

tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini kerangka pemikiran teoritis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Sumber : Peneliti 2017

2.4 Hipotesis

Dilihat dari beberapa hasil penelitian terdahulu, dan teori yang diterapkan, dan kerangka pemikiran penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung dari variabel X_1 (*enrichment*) terhadap X_3 (Kompetensi).
2. Terdapat Pengaruh pengaruh yang signifikan secara tidak langsung dari variabel X_1 (*Enrihment*) terhadap X_3 (Kompetensi).

3. Terdapat Pengaruh yang signifikan secara langsung X_2 (*Empowerment*) terhadap X_3 (Kompetensi).
4. Terdapat Pengaruh yang signifikan secara tidak langsung dari variabel X_2 (*Empowerment*) terhadap X_3 (Kompetensi).
5. Terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung dari variabel X_1 (*enrichment*) terhadap Y(kinerja karyawan).
6. Terdapat pengaruh yang signifikan secara tidak langsung dari variabel X_1 (*Enrihment*) terhadap Y(Kinerja Karyawan).
7. Terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung X_2 (*Empowerment*) terhadap Y(kinerja Karyawan).
8. Terdapat pengaruh yang signifikan secara tidak langsung dari variabel X_2 (*Empowerment*) terhadap Y (kinerja karyawan).
9. Terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung X_3 Kompetensi terhadap Y(kinerja Karyawan).
10. Terdapat pengaruh yang signifikan secara tidak langsung dari variabel X_3 Kompetensi terhadap Y (kinerja karyawan).