

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan berisi tentang kajian teori teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang di angkat dalam Skripsi. Bab ini tidak hanya berisi kutipan atau mencantumkan teori teori, konsep, proposi dan paradigm secara berjajar dan runtut yang di ambil dari berbagai sumber, tetapi merupakan hasil olahan dari berbagai hal di atas yang kemudian di Tarik benang merah nya. Uraian yang ada di tinjauan teori ini diharapkan dapat memberikan landasan ilmiah tentang perumusan metode dan arah penelitian serta memecahkan masalah.

2.1.1 Pengembangan Karir

2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan, sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu.

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya dan tujuan karir merupakan

jabatan tertinggi yang akan diduduki oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa pengertian karir dan pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli :

Marwansyah (2010) menyatakan bahwa :

“Karir adalah pola aktivitas dan pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, posisi jabatan, tugas-tugas dalam jabatan, keputusan, dan penafsiran subyektif tentang peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pekerjaan) sepanjang kehidupan pekerjaan seseorang. Pengembangan karir adalah sebuah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya”.

Menurut Bahri (2016) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

“Pengembangan karir merupakan upaya atau langkah-langkah yang ditempuh oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Siagian (2011:98) “Pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pension”.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

2.1.1.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material maupun non material.

Menurut Handoko dalam Shaputra & Susi (2015) mengungkapkan bahwa tujuan dari pengembangan karir adalah :

1. Untuk mengembangkan para pegawai agar dapat dipromosikan.
2. Untuk mengungkapkan potensi pegawai.
3. Untuk mendorong pertumbuhan.
4. Untuk mengurangi penimbunan.
5. Untuk memuaskan kebutuhan pegawai.
6. Untuk meningkatkan karir.

2.1.1.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2011), terdapat berbagai indikator dalam pengembangan karir antara lain :

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil hanya dapat terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan secara langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi.

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pegawai akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

4. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

2.1.2 Efikasi Diri

2.1.2.1 Pengertian Efikasi Diri

Setelah dijelaskan tentang pengertian pengembangan karir, maka berikut ini dijelaskan tentang istilah efikasi diri. Salah satu aspek pengetahuan tentang diri yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari. Keyakinan individu pada kemampuan dirinya sendiri dalam menghadapi atau menyelesaikan suatu tugas, mencapai tujuan dan mengatasi hambatan untuk mencapai suatu hasil dalam situasi tertentu. Berikut ini merupakan definisi efikasi diri yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Bandura (2013:7) mengemukakan bahwa :

“Efikasi diri merupakan suatu keyakinan atau kepercayaan diri individu mengenai kemampuannya untuk mengorganisasi, melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, menghasilkan sesuatu dan mengimplementasi tindakan untuk mencapai kecakapan tertentu, penilaian orang tentang kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai jenis yang ditunjuk dari kinerja”.

Cherian dan Jolly (2013) mengatakan bahwa :

“Efikasi diri berhubungan dengan kontrol diri, ketahanan seseorang dalam menghadapi sebuah kegagalan, kinerja dan tugas upaya dalam pemecahan sebuah masalah”.

Pendapat lain di ungkapkan oleh Medhayanti dan Ketut (2015) :

“Individu yang mempunyai efikasi diri pastinya akan lebih aktif menyelesaikan tugas dengan kata lain akan lebih meningkatkan partisipasi dalam menyusun sebuah anggaran ataupun kinerja manajerialnya akan meningkat”.

Menurut Woolfolk dalam Marini dan Siti (2014:197)

“*Self Efficacy* merupakan penilaian seseorang terhadap dirinya sendiri atau tingkat keyakinan mengenai seberapa besar kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas tertentu untuk mencapai hasil tertentu”

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah seorang individu yang memiliki kepercayaan atas kemampuan dirinya sendiri untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi hambatan untuk mencapai suatu hasil dalam situasi tertentu.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efikasi Diri

Menurut Bandura dalam Feist dan Gregory, (2010:2013-2015) efikasi diri dapat ditumbuhkan dan dipelajari melalui empat hal berikut :

1. Pengalaman Menguasai Sesuatu

Yaitu performa masa lalu. Secara umum performa yang berhasil akan meningkatkan efikasi diri individu, sedangkan pengalaman pada kegagalan akan menurun. Setelah efikasi diri kuat dan berkembang melalui serangkaian keberhasilan, dampak negatif dari kegagalan-kegagalan yang umum akan berkurang secara sendirinya. Bahkan kegagalan-kegagalan tersebut dapat diatasi dengan memperkuat motivasi diri apabila seseorang menemukan hambatan yang tersulit melalui usaha yang terus-menerus.

2. Modeling Sosial

Pengamatan terhadap keberhasilan orang lain dengan kemampuan yang sebanding dalam mengerjakan suatu tugas akan meningkatkan efikasi diri individu dalam mengerjakan tugas yang sama. Begitu pula sebaliknya, pengamatan terhadap kegagalan orang lain akan menurunkan penilaian individu mengenai kemampuannya dan individu akan mengurangi usaha yang dilakukannya.

3. Persuasi Sosial

Individu diarahkan berdasarkan saran, nasihat dan bimbingan sehingga dapat meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki dapat membantu tercapainya tujuan yang diinginkan. Individu yang diyakini secara verbal cenderung akan berusaha lebih keras untuk mencapai suatu keberhasilan.

Akan tetapi pengaruh persuasi tidaklah begitu besar, karena memberikan pengalaman yang dapat langsung dialami atau diamati individu. Pada posisi tertekan dan kegagalan yang terus-menerus akan menurunkan kapasitas pengaruh sugesti dan lenyap disaat mengalami kegagalan yang tidak menyenangkan.

4. Kondisi Fisik dan Emosional

Emosi yang kuat biasanya akan mengurangi performa. Saat seseorang mengalami ketakutan yang kuat, kecemasan akut atau tingkat stress yang tinggi kemungkinan akan mempunyai ekspektasi yang rendah. Sedangkan ketika seseorang memiliki emosi yang stabil, akan cenderung lebih tenang dan percaya diri.

2.1.2.3 Klasifikasi Efikasi Diri

Efikasi diri terbagi menjadi dua bentuk yaitu efikasi diri tinggi dan efikasi rendah, berikut penjelasannya :

1. Efikasi diri tinggi

Dalam mengerjakan suatu tugas, individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan cenderung memilih terlibat langsung. Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi cenderung mengerjakan tugas tertentu, sekalipun tugas tersebut adalah tugas yang sangat sulit. Mereka tidak memandang tugas sebagai suatu ancaman yang harus mereka hindari. Selain itu, mereka mengembangkan minat instrinsik dan ketertarikan yang mendalam terhadap suatu aktivitas, mengembangkan tujuan, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan tersebut. Mereka juga meningkatkan usaha mereka dalam mencegah kegagalan yang timbul. Mereka yang gagal dalam

melaksanakan sesuatu biasanya cepat mendapatkan kembali efikasi diri mereka setelah mengalami kegagalan tersebut.

Individu yang memiliki efikasi diri tinggi menganggap kegagalan sebagai akibat dari kurangnya usaha, pengetahuan dan keterampilan. Didalam melaksanakan berbagai tugas, orang yang mempunyai efikasi diri tinggi adalah sebagai orang yang berkinerja sangat baik. Mereka mempunyai efikasi diri tinggi dengan senang hati menghadapi tantangan yang ada.

Ciri-ciri individu yang memiliki efikasi diri tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Mampu menangani masalah yang mereka hadapi secara efektif
- b. Yakin terhadap kesuksesan dalam menghadapi masalah atau rintangan
- c. Masalah dipandang sebagai suatu tantangan yang harus dihadapi bukan untuk dihindari.
- d. Gigih dalam usahanya menyelesaikan masalah.
- e. Percaya pada kemampuan yang dimilikinya
- f. Cepat bangkit dari kegagalan yang dihadapinya
- g. Suka mencari situasi yang baru.

2. Efikasi diri rendah

Efikasi diri rendah adalah individu yang ragu akan kemampuan yang mereka punya dan akan menjauhi tugas-tugas yang sulit karena tugas tersebut dipandang sebagai ancaman bagi mereka. Individu yang seperti ini memiliki aspirasi yang rendah serta komitmen yang rendah dalam mencapai tujuan yang mereka pilih atau mereka tetapkan. Ketika menghadapi tugas-tugas yang sulit mereka sibuk

memikirkan kekurangan-kekurangan diri mereka, gangguan-gangguan yang mereka hadapi, dan semua hasil yang dapat merugikan mereka. Dalam mengerjakan suatu tugas, individu yang memiliki efikasi diri rendah cenderung menghindari tugas tersebut.

Individu yang memiliki efikasi diri rendah tidak berfikir tentang bagaimana cara yang baik dalam menghadapi tugas-tugas yang sulit. Saat menghadapi tugas yang sulit mereka juga lamban dalam membenahi kegagalan. Didalam melaksanakan berbagai tugas, mereka mencobapun tidak bisa, tidak peduli betapa baiknya kemampuan mereka yang sesungguhnya. Rasa percaya diri meningkatkan hasrat untuk berprestasi, sedangkan keraguan menurunkannya.

Ciri-ciri individu yang memiliki efikasi diri rendah adalah sebagai berikut :

- a. Lamban dalam membenahi atau mendapatkan kembali efikasi dirinya ketika menghadapi kegagalan.
- b. Tidak yakin bisa menghadapi masalahnya
- c. Menghindari masalah yang sulit (ancaman dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari)
- d. Mengurangi usaha dan cepat menyerah ketika menghadapi masalah
- e. Ragu pada kemampuan diri yang dimilikinya
- f. Tidak mencari situasi yang baru
- g. Aspirasi dan komitmen pada tugas lemah

2.1.2.4 Fungsi Efikasi Diri

Efikasi diri yang telah terbentuk akan mempengaruhi dan memberi fungsi pada aktifitas individu. Bandura dalam Fitriana et all (2019) menjelaskan tentang pengaruh dan fungsi tersebut yaitu :

1. Fungsi Kognitif

Bandura menyebutkan bahwa pengaruh dari efikasi diri pada proses kognitif seseorang sangat bervariasi. Pertama, efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi tujuan pribadinya. Semakin kuat efikasi diri semakin tinggi tujuan yang ditetapkan oleh individu bagi dirinya sendiri dan yang memperkuat adalah komitmen individu terhadap tujuan tersebut. Individu dengan efikasi diri yang kuat akan mempunyai cita-cita yang tinggi, mengatur rencana dan berkomitmen pada dirinya untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, individu dengan efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi bagaimana individu tersebut menyiapkan langkah-langkah antisipasi bila usahanya yang pertama gagal dilakukan.

2. Fungsi Motivasi

Efikasi diri memiliki peran penting dalam pengaturan motivasi diri. Sebagian besar motivasi manusia dibangkitkan secara kognitif. Individu memotivasi dirinya sendiri dan menuntun tindakan-tindakannya dengan menggunakan pemikiran-pemikiran tentang masa depan sehingga individu tersebut akan membentuk kepercayaan mengenai apa yang dapat dirinya lakukan. Individu juga akan mengantisipasi hasil-hasil dari tindakan yang

prospektif, menciptakan tujuan bagi dirinya sendiri dan merencanakan bagian dari tindakan-tindakan untuk merealisasikan masa depan yang berharga. Efikasi diri mendukung motivasi dalam berbagai cara dan menentukan tujuan-tujuan yang diciptakan individu bagi dirinya sendiri dengan seberapa besar ketahanan individu terhadap kegagalan. Ketika menghadapi kesulitan dan kegagalan, individu yang mempunyai keraguan diri terhadap kemampuan dirinya akan lebih cepat dalam mengurangi usaha-usaha yang dilakukan atau menyerah. Individu yang memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan dirinya akan melakukan usaha yang lebih besar ketika individu tersebut gagal dalam menghadapi tantangan. Kegigihan yang kuat mendukung untuk mencapai suatu performansi yang optimal. Efikasi diri akan berpengaruh terhadap aktifitas yang dipilih, keras atau tidaknya dan tekun atau tidaknya individu dalam usaha mengatasi masalah yang sedang dihadapi.

3. Fungsi Efikasi

Efikasi diri akan mempunyai kemampuan *coping* individu dalam mengatasi besarnya stres dan depresi yang individu alami pada situasi yang sulit dan menekan dan juga akan mempengaruhi tingkat motivasi individu tersebut. Efikasi diri memegang peranan penting dalam kecemasan, yaitu untuk mengontrol stres yang terjadi. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan Bandura bahwa efikasi diri mengatur perilaku untuk menghindari suatu kecemasan. Semakin kuat efikasi diri. Individu semakin

berani menghadapi tindakan yang menekan dan mengancam. Individu semakin berani menghadapi tindakan yang menekan dan mengancam. Individu yang yakin pada dirinya sendiri dapat membangkitkan kontrol pada situasi yang mengancam, tidak akan membangkitkan pola-pola pikiran yang mengganggu. Sedangkan bagi individu yang tidak dapat mengatur situasi yang mengancam akan mengalami kecemasan yang tinggi. Individu yang memikirkan ketidak mampuan *coping* dalam dirinya dan memandang banyak aspek dari lingkungan sekeliling sebagai situasi ancaman yang penuh bahaya, akhirnya akan membuat individu membesar-besarkan ancaman yang mungkin terjadi dan khawatir terhadap hal-hal yang sangat jarang terjadi. Melalui pikiran-pikiran tersebut, individu menekan dirinya dan meremehkan kemampuan dirinya sendiri.

4. Fungsi Selektif

Fungsi selektif akan mempengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan timbul diambil oleh individu. Individu menghindari aktivitas dan situasi yang individu percayai telah melampaui batas kemampuan *coping* dalam dirinya, namun individu tersebut telah siap melakukan aktivitas-aktivitas yang menantang dan memilih situasi yang dinilai mampu untuk diatasi. Perilaku yang individu buat ini akan memperkuat kemampuan, minat dan jaringan sosial yang mempengaruhi kehidupan dan akhirnya akan mempengaruhi arah perkembangan personal. Hal ini karena pengaruh sosial berperan dalam pemilihan lingkungan, berlanjut untuk meningkatkan

kompetensi. Nilai-nilai dan minat tersebut dalam waktu yang lama setelah faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan keyakinan telah memberikan pengaruh awal.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Efikasi Diri

Menurut Bandura (2013:145) Indikator efikasi diri mengacu pada tiga dimensi efikasi diri yaitu dimensi *magnitude* berkaitan dengan kesulitan tugas, dimensi *generality* berhubungan luas bidang tugas atau tingkah laku dan dimensi *streght* berkaitan dengan tingkat kekuatan atau kemantapan seseorang terhadap keyakinannya. Bandura (2013) merumuskan beberapa indikator efikasi diri yaitu :

1. Yakin dapat menyelesaikan tugas tertentu

Individu yakin bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas tertentu, yang mana individu sendirilah yang menetapkan tugas (target) apa yang harus diselesaikan.

2. Yakin dapat memotivasi diri

Untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas, individu mampu menumbuhkan motivasi pada diri sendiri untuk bisa memilih dan melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan dalam rangka menyelesaikan tugas.

3. Yakin bahwa dirinya mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun

Adanya usaha yang keras dari individu untuk menyelesaikan tugas yang ditetapkan dengan menggunakan segala daya yang dimiliki.

4. Yakin bahwa diri mampu menghadapi hambatan dan kesulitan.

Individu mampu bertahan saat menghadapi kesulitan dan hambatan yang muncul serta mampu bangkit dari kegagalan.

5. Yakin dapat menyelesaikan tugas yang memiliki range yang luas ataupun sempit (spesifik). Individu yakin bahwa dalam setiap tugas apapun ia selesaikan meskipun itu luas atau spesifik.

2.1.3 Pemberdayaan Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Menurut Robbins (2003) dalam Wibowo (2016) menyatakan pemberdayaan sebagai menempatkan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Pemberdayaan memungkinkan orang membuat keputusan lebih besar dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang lebih senior. Keseluruhan dari pekerjaan yang akan dikerjakan akan melatih karyawan dalam mengembangkan kemampuan sehingga menimbulkan rasa percaya diri dalam menjalani pekerjaan yang diberikan organisasi.

Menurut Khan (2007) dalam hardhienata et all (2019) menyatakan bahwa “Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen organisasi”.

Mulyadi (2007:135) menyatakan bahwa:

“pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”.

Yulk yang dialih bahasakan oleh Muhdiyanto (2010) menyatakan :

“Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri”.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pemberdayaan karyawan adalah bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku dan kinerja karyawan yang efektif.

2.1.3.2 Metode Pemberdayaan Karyawan

Jika sebuah organisasi ingin menciptakan karyawan yang mampu diberdayakan, produktif, berkontribusi, dan bahagia, maka organisasi tidak boleh membatasi informasi yang bisa didapatkan karyawan. Menurut Rathna (2013) ada metode terpenting dalam pemberdayaan karyawan, yaitu:

a. Menunjukkan bahwa nilai organisasi untuk karyawan

Manajer menganggap orang-orang dapat berkontribusi terhadap kinerjanya. Tujuan manajer adalah untuk menunjukkan apresiasinya terhadap nilai yang diberikan pada organisasi sebagai pendukung bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

b. Percaya pada orang lain

Mempercayai pekerjaan orang lain bahwa mereka dapat melakukan hal yang benar, membuat keputusan yang tepat, dan mampu mengerjakan tugas dengan baik membuat pekerjaan dapat berjalan dengan sesuai.

Tindakan seperti ini juga menimbulkan rasa percaya diri karyawan bahwa mereka mampu mengerjakan hal yang baru.

c. Memberikan informasi untuk pengambilan keputusan

Pastikan bahwa karyawan memiliki akses dan kemudahan dalam mendapatkan informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan yang bijaksana.

d. Memberikan *feedback*

Feedback harus diberikan kepada karyawan agar mereka tahu bagaimana keadaannya. *Feedback* dapat dirasakan sebagai penghargaan dan pengakuan serta pembinaan bagi karyawan untuk terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka.

e. Menyelesaikan masalah

Saat timbul masalah, tanyakan kepada karyawan apa yang salah dengan sistem kerja yang menyebabkan kegagalan, bukan apa yang salah dengan mereka.

f. Membuat karyawan merasa dihargai dan diakui

Jika karyawan kurang diperhatikan, kurang dipuji, dan kurang dihargai, hasil pemberdayaan karyawan tidak dapat dilihat. Kebutuhan dasar karyawan harus

terpenuhi untuk memberikan energi terhadap kinerja mereka. Pengakuan memegang peran penting dalam pemberdayaan karyawan.

2.1.3.3 Manfaat Pemberdayaan Karyawan

Konsep pemberdayaan terjadi ketika kegiatan pendidikan dan pelatihan dirasa sudah tidak efektif lagi karena dinilai terlalu bersifat *top down* sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi karyawan. Pemberdayaan adalah suatu cara pendekatan baru yang lebih bersifat *bottom up* karena menuntut karyawan lebih kreatif dan inovatif dengan dukungan langsung dari atasan. Menurut Wibowo (2016) beberapa alasan perlunya pemberdayaan:

- a. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.
- b. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasinya perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.
- c. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.
- d. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Menurut Khan (2007:54) dalam Hardhienata et all (2019) menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai dapat dilihat dari dimensi sebagai berikut :

1. Keinginan

- 1) Pegawai diberi kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang berkembang
- 2) Memperkecil penilaian subjektif dan memperluas keterlibatan pegawai
- 3) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja
- 4) Menggambarkan keahlian tim dan melatih pegawai untuk mengawasi sendiri (*self control*)

2. Kepercayaan Diri

- 1) Mendelegasikan tugas yang penting kepada pegawai
- 2) Menggali ide dan saran dari pegawai
- 3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
- 4) Menyediakan jadwal instruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik.

3. Kredibilitas

- 1) Memandang pegawai yang lain sebagai partner strategis
- 2) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan
- 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi

- 4) Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

4. Akuntabilitas

- 1) Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja pegawai
- 2) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
- 3) Melibatkan pegawai dalam penentuan standar dan ukuran
- 4) Memberikan bantuan kepada pegawai dalam penyelesaian beban kerja
- 5) Menyediakan program umpan balik hasil evaluasi kinerja

5. Komunikasi

- 1) Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka
- 2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
- 3) Menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan di luar kompetensi tugas.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa, “kinerja pegawai (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang maupun kelompok dalam upaya memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Menurut Moeheriono (2012:95), “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Widiaswari (2011) menyatakan bahwa, “Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Kinerja karyawan merupakan suatu perbandingan hasil kerja yang berkualitas dengan standar yang telah ditetapkan untuk pencapaian pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika maupun moral.

Menurut Wulantika dalam jurnal yang berjudul *Employee Performance Influenced by Their Quality of Work Life and Work Discipline* (2018) menyatakan

“Employee performance is one of the dimensions that can be used to measure, evaluate the strength of employees in surviving and carry out their duties and obligations to the organization where they take shelter. Employees are required to be able to carry out tasks that are charged to him well, namely by optimizing work time, discipline, and honesty in order to achieve work with high quality and quantity”

Dalam Budiarti (2013) mengatakan bahwa kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut *result* (Cash and Fischer, 1987 dalam Sudjono) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu pegawai. Istilah lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction* (Robbins, 2003: 27)

Menurut Bangun (2012:231), Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan uraian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang bisa dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah rata-rata dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson dalam kutipan Saragih (2009) mengatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain :

1. Faktor Individu

Sebagai kapasitas yang melekat pada pribadi karyawan dan kualitas diri karyawan serta hal-hal yang melatar belakangi karyawan sendiri. Terdapat beberapa sub faktor individu :

- b. Kemampuan adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang.
- c. Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitasnya dalam mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun

membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

- d. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.
- e. Demografi seseorang adalah ilmu yang mempelajari dinamika kependudukan, meliputi ukuran, struktur, dan distribusi penduduk, serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian, migrasi, serta penuaan

2. Faktor Psikologis

Merupakan ilmu mengadaptasikan jiwa atau target persentuhan dan penyatuan pribadi, penerimaan seseorang terhadap diri sendiri dan penerimaan orang lain terhadap dirinya, yang kesemuanya itu bermuara kepada perasaan bahagia dan kesenangan jiwa. Beberapa sub faktor psikologis :

- a. Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Pesan dapat dikatakan sebagai pemberian makna pada stimuli indrawi (*sensory stimuli*).
- b. Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan pada seseorang sesuai dengan posisi sosial yang diberikan baik secara formal maupun secara informal.

- c. Sikap adalah afek/penilaian positif atau negatif terhadap suatu objek.
- d. Kepribadian adalah keseluruhan sikap, perasaan, ekspresi, dan temperamen seseorang.
- e. Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.
- f. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.

3. Faktor Organisasi

Merupakan suatu kelompok orang yang memiliki tujuan yang sama dan pembagian kerja yang tetap. Beberapa sub faktor organisasi :

- a. Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi).
- b. Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.
- c. Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut

untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

- d. Sistem Penghargaan (*reward system*) adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2009) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kriteria yang sering dinilai selama proses penilaian kinerja adalah kuantitas dan kualitas. Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai secara kelompok maupun individu sesuai dengan prosedur kerja. Berdasarkan prosedur pegawai dapat mengetahui seberapa jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Kualitas merupakan ukuran seberapa baik karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012: 233) suatu pekerjaan dapat diukur antara lain:

1. Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sesuai kualitas pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ketentuan.

4. Kehadiran

Setiap pekerjaan harus memenuhi absensi atau kehadiran karyawan dalam bekerja sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan Kerja sama

Kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan karena kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang kita lakukan sekarang. Maka dari itu penulis melakukan kajian terhadap beberapa peneliti terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variable yang sedang diteliti melalui jurnal yang telah di kumpulkan penulis. Berikut isi kajian dalam bentuk table :

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sample	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1.	Kaseger (2013)	<p>Judul: Pengembangan Karir dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Store Manado Town Square</p> <p>Metode: Analisis Regresi Linear Berganda</p> <p>Sample: <i>Purposive Sampling</i>, sebanyak 50 orang.</p>	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir dan <i>self efficacy</i> berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Matahari Departmen Store Manado Town Square.	<p>Persamaan : Peneliti dan peneliti terdahulu menggunakan Pengembangan Karir, Efikasi diri dan Kinerja sebagai variabel</p> <p>Perbedaan : Studi kasus tempat diadakannya penelitian berbeda</p>
2.	Wulandari dan Widiartanto (2019)	<p>Judul: Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, <i>Self Efficacy</i> dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Metode: <i>Descriptive</i> dan <i>explanatory survey</i></p> <p>Sample: Seluruh karyawan bagian operator sejumlah 59 orang</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan, <i>self efficacy</i> dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<p>Persamaan: Metode yang digunakan peneliti terdahulu dan penulis adalah <i>descriptive</i> dan <i>explanatory survey</i></p> <p>Perbedaan: Penulis tidak meneliti tentang kompensasi</p>

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sample	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
3	Pratiwi et all. (2019)	<p>Judul: Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra International TBK.</p> <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Sample: 98 Orang Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Persamaan: Penggunaan Pengembangan Karir yang peneliti terdahulu dan penulis teliti sebagai variabel independen.</p> <p>Perbedaan: Peneliti terdahulu melakukan penelitian di PT.Astra International TBK. Sedangkan penulis meneliti di perusahaan CV.Indorental</p>
4.	Rimper dan Lotje (2014)	<p>Judul: Pengaruh Perencanaan Karir dan <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) AREA MANADO</p> <p>Metode: Analisis Linear Berganda</p> <p>Sampel: 45 Orang Karyawan di Kantor PT. PLN(Persero) Area Manado.</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan perencanaan karir dan <i>self efficacy</i> secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial <i>self efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN(Persero) Area Manado.</p>	<p>Persamaan: Peneliti terdahulu menyebutkan <i>self efficacy</i> memiliki pengaruh signifikan dan akan diteliti oleh penulis</p> <p>Perbedaan: Peneliti terdahulu meneliti variabel perencanaan karir sedangkan penulis berbeda</p>

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sample	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
5.	Tielung (2013)	<p>Judul: Pemberdayaan Karyawan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.PLN (PERSERO) Wilayah VII Manado</p> <p>Metode: Asosiatif</p> <p>Sampel: 56 Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Pemberdayaan karyawan, motivasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan secara simultan masing-masing variabel memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi adalah variabel yang paling dominan.</p>	<p>Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis menjadikan seluruh populasi sebagai sampel</p> <p>Perbedaan: Peneliti terdahulu mengungkapkan pemberdayaan karyawan, motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh, sedangkan penulis akan meneliti pemberdayaan karyawan</p>
6.	Charity (2015)	<p>Judul: <i>Effect of Training and Career Development On Employee Performance: A Case Of KCB Branches In The North Rift Region, Kenya</i></p> <p>Metode: <i>Qualitative and Quantitative</i></p> <p>Sampel : 196 Employees</p>	<p><i>The data from the field revealed that indeed most of the respondents accepted that there were practice of trainings and career development at their places of work. The bivariate analysis result showed that there was significant strong positive ($p=0.723$) effect of training and development strategies on employee performance at KCB.</i></p>	<p>Persamaan : Sama-sama menggunakan pengembangan karir sebagai variabel independen</p> <p>Perbedaan: Peneliti menggunakan pengembangan karir, efikasi diri, pemberdayaan karyawan dan kinerja sebagai variabel, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan <i>Training, career development</i> dan <i>Employee Performance</i> sebagai variabel</p>

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sample	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
7.	Meyerson dan Blanchard (2012)	<p>Judul : <i>Effect of Empowerment on Employees Performance</i></p> <p>Metode : Deskriptif</p> <p>Sampel: 226 <i>selected randomly</i></p>	<p><i>The results showed that the main hypothesis; that is, implementation of empowerment's dimensions in organization, in comparison with before implementation of empowerment, has caused improvement of employees' performance with correlation coefficient 0.607, R square 0.369 and significant level 99 percent.</i></p>	<p>Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis menggunakan pemberdayaan dan kinerja karyawan sebagai variabel bebas.</p> <p>Perbedaan : Peneliti terdahulu menggunakan responden dengan <i>selected randomly</i> sedangkan penulis menggunakan responden dari seluruh karyawan di perusahaan</p>
8.	Aryan et all (2016)	<p>Judul : <i>Employees Empowerment and their Performance in Private Sector : An Analytical Study</i></p> <p>Metode : <i>Descriptive Statistics</i></p> <p>Sampel : 80 <i>Simple random sampling</i></p>	<p><i>The study made an attempt to identify the factors affecting the empowerment of private sector employees in the Punjab. All the six factors 'communication empowerment', consultation empowerment', motivational empowerment', 'codetermination empowerment', 'autonomy empowerment', 'control empowerment' represents different empowerment attributes important to employees.</i></p>	<p>Persamaan : Alat ukur kinerja yang digunakan peneliti terdahulu dan penulis salah satunya adalah pemberdayaan. Data yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner.</p> <p>Perbedaan : Peneliti terdahulu menggunakan responden dengan <i>simple random sampling</i> sedangkan penulis menggunakan responden dari seluruh karyawan di perusahaan.</p>

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Pengembangan karir merupakan hal yang terpenting dalam mencapai tujuan suatu organisasi, karena dengan pengembangan karir dapat menciptakan karyawan yang mampu bekerja secara efektif dan efisien, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Dengan adanya pengembangan karir didalam perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan karyawan akan mendapatkan peningkatan skill atau kemampuan sehingga dapat mencapai rencana karirnya. Salah satu bentuk kepedulian atasan kepada karyawan adalah keterlibatannya secara langsung dalam perencanaan karir karyawan, sehingga karyawan mengetahui potensi yang perlu diatasi dan pada akhirnya karyawan mengetahui langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan untuk dipromosikan oleh perusahaan.

Dalam pengembangan karir perusahaan harus bersikap adil kepada karyawannya, pimpinan harus memiliki dasar pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan terbuka kepada semua karyawan, sehingga pengembangan karir yang adil dapat terwujud didalam perusahaan.

Pada pengembangan karir juga perlu adanya kepedulian para atasan langsung, salah satu bentuknya adalah pimpinan memberikan masukan kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas para karyawan sehingga karyawan mengetahui apa saja yang perlu

diatasi dan karyawan dapat mengambil langkah awal apa saja yang perlu diambil agar kemungkinan dipromosikan menjadi lebih besar.

Perusahaan juga harus dapat memberikan informasi yang terbuka kepada karyawan tentang berbagai peluang promosi. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal perusahaan yang memiliki sifat kompetitif.

Pengembangan karir pada perusahaan juga berkaitan dengan adanya minat para karyawan untuk dipromosikan. Biasanya karyawan memperhitungkan beberapa faktor seperti jenis kelamin, usia, sifat pekerjaan sekarang, pendidikan, pelatihan yang ditempuh dan berbagai faktor lainnya. Sehingga besarnya minat seorang karyawan untuk mengembangkan karir akan saling berbeda.

Pada pengembangan karir setiap karyawan pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Seseorang bisa saja merasa puas pada karir tertentu karena mengetahui bahwa karir tersebut adalah hasil maksimal yang bisa dicapainya.

Efikasi diri yang tinggi akan membawa perubahan baik terhadap individu karyawan, membuat karyawan akan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Individu karyawan dapat mengatasi hambatan untuk mencapai suatu hasil dalam situasi tertentu. Dengan adanya efikasi diri karyawan yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih aktif dan semangat ketika bekerja, karyawan tidak takut ketika menghadapi tugas-tugas yang sulit dan selalu yakin dapat menghadapinya.

Para karyawan harus memiliki keyakinan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dimana karyawan tersebutlah yang akan menetapkan tugas apa yang harus diselesaikan.

Karyawan juga harus dapat memotivasi dirinya sendiri. Karyawan mampu menumbuhkan motivasi pada diri sendiri untuk bisa memilih dan melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas.

Karyawanpun harus memiliki keyakinan bahwa dirinya mampu berusaha dengan keras, gigih dan tekun. Adanya usaha ini membuat karyawan dapat menyelesaikan tugas yang ditetapkan menggunakan segala daya yang dimilikinya.

Pada efikasi diri yang baik, karyawan selalu yakin bahwa dirinya mampu untuk menghadapi kesulitan dan hambatan. Karyawan mampu bertahan saat menghadapi kesulitan dan hambatan yang muncul dan mampu bangkit dari kegagalannya.

Dan yang terakhir pada efikasi diri adalah karyawan memiliki keyakinan untuk menyelesaikan tugas dengan range yang luas ataupun sempit, maksudnya adalah karyawan tidak pernah ragu ketika menghadapi tugas yang sangat mudah sampai sangat sulit sekalipun, mereka selalu yakin dapat menghadapinya.

Pemberdayaan menyangkut tentang kewenangan dan penguatan otoritas dari karyawan tertentu. Pasalnya karena adanya kepercayaan dari pihak manajemen kepada karyawan. Perusahaan mesti memberdayakan karyawannya, jika ingin karyawannya memiliki motivasi serta etos kerja yang baik, sehingga kinerja karyawan meningkat.

Pemberdayaan karyawan adalah implikasi dari pengembangan bagi bawahan dimana pimpinan mendelegasikan tugas kepada karyawan agar dapat membuat keputusan dan berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan. Tidak hanya itu, pimpinan tentu harus mengadakan evaluasi ketika karyawan menghadapi kesulitan atau permasalahan sehingga pemberdayaan karyawan dapat berjalan dengan baik dan bisa menghindari permasalahan dikemudian hari.

Manajemen harus memiliki keinginan untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan kepada karyawan. Manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang terjadi sehingga mendorong terciptanya perspektif baru dan melatih karyawan untuk memikirkan strategi kerja.

Lalu pada pemberdayaan karyawan perlu adanya kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Hal ini menimbulkan rasa percaya diri karyawan ketika manajemen mendelegasikan tugas kepada karyawan.

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta perusahaan yang memiliki performance yang tinggi.

Akuntabilitas pada pemberdayaan karyawan dimana adanya pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang sudah diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

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 oleh karyawan.

Berkaitan dengan kinerja karyawan, setiap perusahaan pastinya ingin memiliki karyawan yang mempunyai kinerja yang maksimal secara kualitas dan secara kuantitas, dalam rangka melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang maksimal tentunya juga akan mempengaruhi setiap aktivitas dan kegiatan di dalam organisasi atau suatu perusahaan, semakin kinerja karyawan yang baik maka perusahaan pun akan dapat mencapai tujuannya dengan baik pula, namun sebaliknya bila kinerja karyawan tidak maksimal akan berdampak pada terhambatnya kegiatan dalam suatu perusahaan.

Kinerja yang maksimal dapat terlihat pada jumlah pekerjaan yang dihasilkan seperti jumlah target produksi yang dapat dicapai oleh suatu karyawan atau divisi. Semakin banyak jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan maka akan semakin baik pula kinerjanya.

Tidak hanya jumlah pekerjaan saja setiap karyawan harus memiliki kualitas pekerjaan yang baik. Setiap karyawan perusahaan harus dapat memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sesuai kualitas pekerjaannya.

Lalu untuk mencapai kinerja yang baik seorang karyawan harus memiliki ketepatan waktu. Dimana karyawan harus mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Kehadiran juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Setiap pekerjaan harus memenuhi absensi atau kehadiran karyawan dalam bekerja sesuai waktu yang telah ditentukan.

Dan yang terakhir adalah kemampuan kerja sama antar karyawan yang sangat dibutuhkan. Kinerja Karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

2.2.1 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Marwansyah (2010:223), “Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya”.

Menurut Danang (2012: 164), “pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”.

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian Pratiwi et all. (2019) mengatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International Tbk. (Auto2000 Gatot Subroto Medan).

Penelitian yang dilakukan Charity (2015) mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di KCB.

2.2.1.2 Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kreitner (2010),” Efikasi diri adalah keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk menghadapi dan memecahkan masalah dengan efektif”. Efikasi diri juga berarti meyakini diri sendiri mampu berhasil dan sukses. Mereka yakin bahwa mempunyai energi (memotivasi), sumber daya, memahami tindakan yang benar dan kompetensi mengerjakan tugas.

Menurut Bandura (2013), “Efikasi diri adalah kepercayaan individu pada kemampuannya untuk berhasil melakukan tugas tertentu”. Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rimper dan Lotje. (2014) dengan adanya efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Manado.

2.2.1.3 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Pemberdayaan karyawan (*individual empowerment*) adalah pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, ketrampilan-ketrampilan, sumberdaya-sumberdaya, dan pengalaman-pengalaman

mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Hasil-hasil yang dicapai dalam menerapkan konsep pemberdayaan di berbagai perusahaan adalah peningkatan efisiensi dan kualitas dalam produksi dan pelayanan.

Penelitian yang dilakukan Tielung (2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan dimana dengan pemberdayaan yang tinggi maka karyawan dapat meningkatkan kinerja pada PT PLN (Persero) Wilayah VII Manado

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Meyerson dan Blanchard (2012) menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan telah menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara tingkat kinerja karyawan sebelum dan sesudah penerapan pemberdayaan, dengan cara menekankan faktor-faktor delegasi, partisipasi manajemen, dorongan dan pemberian hadiah sehingga kinerja karyawan meningkat

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Miss Aryan et all (2016) mengungkapkan bahwa implementasi dimensi pemberdayaan yang dilakukan organisasi dibandingkan sebelum melakukan pemberdayaan menyebabkan peningkatan kinerja.

2.2.1.4 Pengaruh Pengembangan Karir dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sehingga pegawai tersebut dapat memaksimalkan kinerjanya.

Efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas dan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan tertentu (Bandura, 2013). Efikasi diri sangat diperlukan dalam diri karyawan, dengan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan agar perusahaan berjalan secara optimal.

Temuan penelitian ini juga didukung penelitian Kaseger (2013) mengungkapkan bahwa Pengembangan Karir dan Efikasi Diri merupakan faktor yang berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT.Matahari Department Store Manado Town Square sehingga hipotesis yang menyatakan diduga variabel pengembangan karir dan variabel efikasi diri secara bersama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

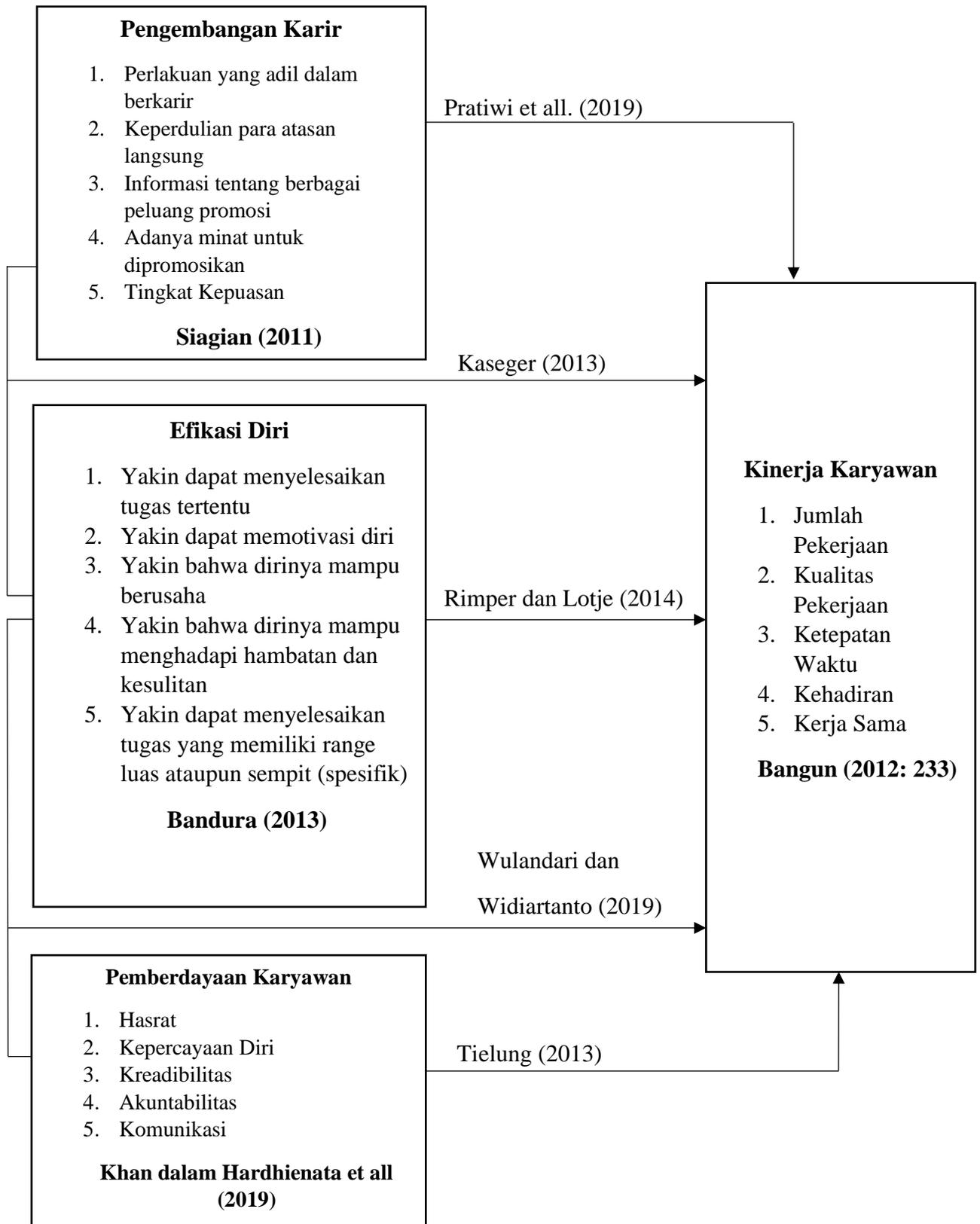
2.2.1.5 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan

Wood, Wallace dan Zeffane dalam Widodo Sunaryo (2009) mengemukakan bahwa pada hakekatnya pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas “mampu berkarya” yang positif dalam diri karyawan (*creating a positive “can do” mentality among employees*). Mentalitas “**mampu berkarya**” ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya (*self-efficacy*).

Dengan melakukan pemberdayaan karyawan dan menumbuhkan keyakinan diri para karyawan (efikasi diri) secara maksimal tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin meningkat, dan semakin meningkatnya kinerja seorang karyawan pastinya akan berdampak juga pada keuntungan perusahaan.

Temuan ini juga diperkuat dengan penelitian Wulandari dan Widiartanto. (2019) mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan dan efikasi diri secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan CV.Jordan. Artinya, semakin meningkatnya kedua variabel tersebut maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pemaparan teori-teori dan keterkaitan antar variabel yang telah peneliti jelaskan, maka peneliti dapat menggambarkan skema pengaruh pengembangan karir, efikasi diri dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan seperti gambar dibawah ini:



Gambar 2.1

2.3 HIPOTESIS

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variable yang perlu dibuktikan kebenarannya (Hamid, 2010 :16). Pada rumusan masalah dan tujuan penelitian untuk point no 1 tidak dibuat deduksi uji hepotesis, penulis hanya menjabarkan ke 4 variabel tersebut. Adapun point no 2-5 dilakukan uji hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh antara pengembangan karir, efikasi diri dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan secara parsial di CV.Indorental.
- H2 : Terdapat pengaruh antara pengembangan karir dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan secara simultan di CV.Indorental.
- H3 : Terdapat pengaruh antara efikasi diri dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan secara simultan di CV.Indorental.