BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Efikasi Diri

2.1.1.1 Pengertian Efikasi Diri

Self-efficacy atau efikasi diri menurut Bandura (1997), adalah persepsi seseorang akan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selanjutnya Bandura (1997, dalam Friedman & Schustack, 2008), mengatakan bahwa *self-efficacy* adalah ekspetasi-keyakinan (harapan) tentang seberapa jauh seseorang mampu melakukan satu perilaku dalam suatu situasi tertentu. Seseorang yang memiliki *self-efficacy* positif akan yakin untuk mampu melakukan suatu perilaku yang dimaksud. *Self-efficacy* akan menentukan bagaimana seseorang menunjukan perilaku tertentu, daya tahan dalam menghadapi kesulitan atau kegagalan, dan bagaimana kesuksesan atau kegagalan dapat mempengaruhi perilaku kita di masa depan.

Bandura (1986, dalam Haycock, McCarthy, & Skay, 1998), membedakan komponen *self-efficacy* yang terdiri dari *efficacy expectations* dan *outcome expectations*. *Efficacy expectations* adalah keyakinan diri seseorang bahwa dirinya dapat berhasil melakukan perilaku yang ingin dilakukannya. Sedangkan

outcome expectations menentukan seberapa besar seseorang mencoba dan seberapa lama akan bertahan pada perilaku tersebut.

2.1.1.2 Hal-hal yang Mempengaruhi Efikasi Diri

Menurut Bandura (dalam Feist & Feist, 2009), ada 4 hal yang mempengaruhi tinggi rendahnya efikasi diri di dalam diri seseorang, yaitu:

a. *Mastery experiences:* merupakan sumber yang paling mempengaruhi *self-efficacy*. Secara umum, keberhasilan ditentukan dari seberapa keras orang akan mencoba dan berapa lama mereka akan bertahan pada perilaku tersebut. Pertama, keberhasilan dapat diraih berdasarkan dari proporsi *self-efficacy* dalam menghadapi kesulitan tugas. Kedua, tugas yang dapat diselesaikan oleh diri sendiri akan lebih memuaskan jika dibandingkan dengan mendapat bantuan dari orang lain. Ketiga, ketika kita gagal maka akan mengurangi *self-efficacy* dan kita dapat mengetahui seberapa besar usaha yang telah dilakukan. Keempat, ketika gagal dalam kondisi rangsangan emosional yang tinggi atau tekanan yang tidak melemahkan diri sebagai kegagalan dalam kondisi maksimal. Kelima, kegagalan sebelum membangun rasa penguasaan lebih merugikan perasaan keberhasilan pribadi daripada mendapatkan kegagalan kemudian. Keenam, keterkaitan tersebut menunjukan bahwa kegagalan memiliki sedikit efek terhadap *efficacy*, terutama untuk orang yang memiliki harapan yang tinggi untuk mencapai kesuksesan.

b. *Social modeling:* sumber *efficacy* selanjutnya adalah *social modeling* yaitu dengan cara melihat orang lain melakukan suatu perilaku tertentu yang kurang

lebih sama (*vicarious experience*). Akan tetapi efek dari *social modeling* tidak sebesar kinerja personal untuk mendapatkan tingkatan *efficacy*.

c. *Social persuasion:* efek dari *social persuasion* masih terbatas. Akan tetapi jika dipengaruhi oleh kondisi, persuasi dari pihak lain dapat meningkatkan ataupun menurunkan *self-efficacy*. Bandura berhipotesis bahwa kekuatan sugesti efikasi secara langsung berhubungan dengan status dan otoritas dari orang yang memberikan persuasinya.

d. *Physical and emotional states:* emosi yang kuat biasanya menurunkan kinerja, ketika orang mengalami rasa takut yang intens, kecemasan akut, atau tingkat stres yang tinggi, mereka cenderung memiliki harapan efikasi yang lebih rendah.

2.1.1.3 Dimensi Efikasi Diri

Menurut Bandura (1997), yang termasuk ke dalam dimensi *self-efficacy* adalah:

a. *Level*

Yang dimaksud dengan *level* adalah suatu tingkatan seseorang dalam meyakini usaha atau tindakan yang dapat ia lakukan.

b. *Strength*

Yaitu keyakinan akan kemampuan diri untuk bertahan dan berusaha mencari penyelesaian dalam mengerjakan sesuatu.

c. *Generality*

Bagaimana seseorang dapat menggunakan *self-efficacy* dalam berbagai situasi yang berbeda.

2.1.1.4 Indikator Efikasi Diri

Indikator Efikasi Diri menurut Bandura terdiri dari 4 hal, yaitu:

a. Orientasi pada tujuan

Seseorang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan memiliki perilaku yang positif, memiliki keinginan untuk berhasil, dan berorientasi pada tujuan. Seseorang akan menetapkan tujuan pribadinya berdasarkan dari kemampuan yang dia miliki. Semakin tinggi *self-efficacy* yang dimiliki maka semakin tinggi pula tujuan yang ingin dicapainya.

b. Orientasi kendali kontrol

Letak kendali individu mencerminkan tingkat dimana mereka percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka. Segala sesuatu yang terjadi pada diri seseorang akan menjadi tanggung jawab pribadinya sendiri.

c. Banyaknya usaha yang dikembangkan dalam situasi

Motivasi seseorang dapat dilihat dari keyakinan yang dimiliki akan kemampuan dirinya dalam melakukan sesuatu dan usaha-usahanya dalam menghadapi hambatan.

d. Lama seseorang akan bertahan dalam menghadapi hambatan

Seseorang yang memiliki keyakinan yang kuat akan kemampuan dirinya dalam melakukan sesuatu akan terus menerus tekun menjalaninya hingga

mencapai keberhasilan. Ketekunan yang kuat biasanya akan menghasilkan *outcome* yang diharapkan.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut I Komang A. dkk (2012) pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Andrew J. Dubrin (1982) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Definisi yang semakna bahwa pengembangan karir adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan (Siagian, 2001).

Pengembangan karir juga dapat didefinisikan sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi (Simamora, 2006).

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Andrew J. Dubrin (1982) menguraikan sejumlah tujuan pengembangan karir yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karier karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara Pegawai dan Perusahaan Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program Perusahaan Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
7. Mengurangi Turnover (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan Biaya Kepegawaian Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian
10. Menggiatkan Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

2.1.2.3 Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir memberikan manfaat sebagai berikut:

- Meningkatnya kemampuan karyawan

  Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan

keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan di mana mereka bekerja.

- Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

  Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinannya atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karier (Hastho dan Meilan, 2007) meliputi: hubungan pegawai dan organisasi, personalia karyawan, faktor-faktor eksternal, *politicking* dalam organisasi, system penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

   Dalam situasi ideal karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya karyawan sudah bekerja baik tetapi

organisasi tidak .mengimbangi prestasi karyaawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidakharmonisan hubungan antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karier. Misalnya saja proses perencanaan karier karyawan akan tersendat karena karyawan mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier tersebut. Proses pengembangan karier pun akan terhambat sebagai organisasi mungkin tidak peduli dengan karier karyawan.

2. Personalitas Karyawan

   Kadangkala, manajemen karier karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, missal: terlalu emosional, apatis, ambisius, dan lain-lain. Karyawan yang apatis akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karienya sendiri. Begitu pula karyawan yang cenderung ambisius, karyawan ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier.

3. Faktor-faktor Eksternal

   Sering kali terjadi semua aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang karyawan yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di-*drpop* dari luar oganisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis

kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi.

4. *Politicking* dalam Organisasi

   Manajemen karier karyawan akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antarteman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan mempengaruhi karier seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika kadar *politicking* dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karier hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karier akan menjadi sekadar basa-basi.

5. Sistem Penghargaan

   Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karier karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif. Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang kurang baik. Saat ini mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan karyawan dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

6. Jumlah Karyawan

   Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karier tertentu. Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi

manajemen karier yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karier akan sederhana dan mudah dikelola.

7. Ukuran Organisasi

   Ukuran dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karier karyawan. Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

8. Kutur Organisasi

   Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur professional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis, tetapi juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

9. Tipe Manajemen

   Secara teoretis normative, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan kariernya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karier cenderung besar.

2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indicator-indikator pengembangan karir menurut Veitzal Riva'I (2003:209) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan karir

   Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri

2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

   Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kerja karyawan untuk mengisi posisi jabatan/karir yang disediakan oleh perusahaan

3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

   Perusahaan memberikan umpan balk berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya

4. Pelatihan

   Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional

5. Perlakuan yang adil dalam berkarir

   Memberikan kesempatan berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya

6. Informasi karir

Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya

7. Promosi

   Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan untuk mengembangkan karirnya

8. Mutasi

   Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja karyawan

9. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

   Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya

10. Pengembangan tenaga kerja

    Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kata kinerja berarti suatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Dalam Dictionary Contemporary English Indonesia, istilah kinerja digunakan bila seseorang menjalankan suatu proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada.

Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50) bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”. Menurut Gomes (1999 : 159-160), kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan resiko input dan output dalam organisasi. Kinerja bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan.

Untuk dapat melakukan penilaian terhadap efektivitas atau kinerja ini, Gibson dkk (1990 : 11) menyatakan bahwa “Penilaian yang kita buat sesuai dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi makin dekat mereka terhadap prestasi yang diharapkan makin efektif kita menilai mereka”.

Gibson dkk (1990 : 6) berpendapat bahwa sebagai prasyarat terbentuknya kinerja yang tinggi adalah adanya perubahan sikap dan perilaku positif. Ada juga yang memberikan pengertian kinerja sebagai pelaksanaan suatu fungsi, seperti yang dikemukakan oleh Whitmore (1997 : 104) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.

Kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh individu, unit, organisasi yang memiliki output yaitu kualitas dan kuantitas atau the Degre Of Accomplishment. Untuk mengetahui prestasi sebuah

organisasi tentu memerlukan ukuran atau kriteria sebagai indikator keberhasilan yang ingin dicapai.

2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan pendapat Mathis dan Jackson (2006:378) yang terdiri dari 5 indikator kinerja karyawan yakni:

1.Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2.Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

3.Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Menurut Zeithaml & Berry(dalam Sudarmanto, 2009:14) kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.

4.Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar–besaran.

2.1.3.3 Faktor-fakor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Handoko (2001:193) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya. Sementara itu, menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad 2001:49), mengemukakan bahwa ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1.Faktor Individual

Yaitu faktor-faktor yang mencakup sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. Faktor Situasional

- Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
- Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yakni motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya (Handoko, 2001:193).

Menurut Siagian dalam Dhina Rista Harpitasari, (2010: 12) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Menurut Bernardin (dalam Robbins, 2003:260) bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Waktu produksi (production time), diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas, persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi.
5. Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Komitmen kerja, tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian Lazer dan Winkstrom (1997) dalam Rivai dan Sagala (2011:653) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah, pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka aspek-aspek kinerja dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuiaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi dan lain-lain.

2.1.3.5 Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasikan dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang
2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu
3) Pemeliharaan sistem
4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia

Menurut George dan Jones (2002 dalam Harsuko 2011) bahwa kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manuisa dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan. Robbins (1994 dalam Harsuko 2011) menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu :

1) Tugas individu
2) Perilaku individu
3) Ciri individu

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai hubungan efikasi diri dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan antara lain dilakukan oleh Regina Glady Kaseger (2013) yang berjudul "Pengembangan Karir dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan" menghasilkan kesimpulan pengembangan karir dan *self-efficacy* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang menyatakan diduga variable penngembangan karir dan *self-efficacy* secara bersama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat di terima.

Penelitian yang dilakukan oleh Rinna Ribka Rimper, L. Kawet (2014) yang berjudul "Pengaruh Perencanaan Karir dan *Self-efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan" menghasilkan kesimpulan bahwa perencanaan karir dan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memenuhi syarat untuk digunakan dalam mengukur variable perencanaan karir dan *self efficacy* sebagai variable yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammadun Nunung Ghoniyah (2012) yang berjudul "Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kondisi Kerja, Konten Pekerjaan, dan Pengembangan karir dengan Mediasi Motivasi Kerja" menghasilkan kesimpulan jika kondisi kerja SDM semakin baik, maka kinerja semakin meningkat. Artinya peningkatan kinerja SDM dibangun dengan indicator-indikator kondisi kerja. Jika konten pekerjaan SDM semakin baik, maka kinerja SDM semakin meningkat. Artinya, peningatan kinerja dibangun

dengan indicator-indikator konten pekerjaan. Jika pengembangan karir SDM semakin baik, maka kinerja SDM semakin meningkat. Artinya peningkatan kinerja SDM dibangun dengan indicator-indikator pengembangan karir. Jika motivasi kerja SDM semakin baik, maka kinerja SDM semakin meningkat. Artinya peningkatan kinerja SDM dibangun dengan indicator-indikator motivasi kerja.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

NO.	Judul Penelitian/ Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Peningkatan Kinerja SDM, Melalui Kondisi Kerja, Konten Pekerjaan, dan Pengembangan Karir dengan Mediasi Motivasi Kerja *Oleh :* *Muhammadun Nunung Ghoniyah* *(2012)*	Bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (0,001), kondisi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (0,043), kondisi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (0,040), pengembangan karir mempunyai pengaruh yang positif dan siginifikan terhadap kinerja pegawai (0,048).	Menggunakan peningkatan kinerja sebagai variable Y dan pengembangan karir sebagai variable X	Terdapat 3 variabel mediator yaitu kondisi kerja, konten pekerjaan, dan motivasi kerja
2.	Pengembangan Karir dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Departement Store Manado Town Square *Oleh :* *Regina Gledy Kaseger*	Pengembangan karir dan *self-efficacy* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang menyatakan diduga variable penngembangan karir dan *self-efficacy* secara bersama (simultan)	Menggunakan pengembangan karir dan *self-efficacy* sebagai variable X yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variable Y	Terdapat 3 variabel di dalam penelitian sebelumnya yaitu kepuasan kerja, kepemimpinan transformasiona, dan kepuasan kerja

	(Desember, 2013)	berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat di terima.		
3	Pengaruh Perencanaan Karir dan *Sef-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (PERSERO) *Oleh :* *Rinna Ribka Rimper* *(Desember, 2014)*	pengaruh perencanaan karir dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif sebesar 68,5%.	Menggunakan *self-efficacy* sebagai variableX (independent) dan kinerja karyawan sebagai variable Y (dependent)	Hanya ada satu variable independent.
4	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (PERSERO) APJ PURWOKERTO *Oleh :* *Verlita Yolandari* *(November 2011)*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *self-efficacy* - juga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto	Menggunakan kinerja karyawan sebagai variable Y (dependent) dan *self efficacy* serta pengembangan karir sebagai variable X (independent)	Tempat penelitian yang berbeda

5	Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees *Oleh :* *Jacob cherian* *(Juni 2013)*	Dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan secara positif dipenaruhi oleh seluruh self-efficacy. Kompleksitas tugas serta kinerja lokus ditemukan sedangkan link antara self-efficacy dan kinerja di tempat kerja, kedua faktor tersebut memainkan peran penting dalam sebuah organisasi.	Menggunakan self efficacy sebagai variable X (independent) dan kinerja karyawan sebagai variable Y (dependent)	Jurnal internasional dan tempat penelitian yang berbeda
6	Career Development, Collective Efficacy, and Individual Performance *Oleh :* *Janet B. Kellet, Ronald H.Humphrey & Randall G. Sleeth (juli 2010)*	Studi ini menunjukkan bahwa, untuk individu yang bekerja dalam kelompok kecil ditugaskan pada tujuan kelompok terkait erat dengan kinerja keberhasilan kolektif yang dirasakan dibandingkan dengan self-efficacy.	Menggunakan pengembangan karir sebagai variable X (independent)	Tidak menggunakan variable self-efficacy dan kinerja karyawan serta merupakan jurnal internasional dengan tempat penelitian yang berbeda

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi dapat mencapai target dan tujuannnya tentu berdasarkan kepada karyawan yang ada di dalamnya. Karyawan yang memiliki pengalaman yang baik, dan memiliki talenta yang baik pula akan membawa organisasi kepada tujuannya dengan proses bagaimana karyawan tersebut dapat merencanakan karir dan memanage karir melalui program pengembangan karir yang dibuat oleh organisasi tersebut. Selain itu, efikasi diri yang tinggi akan membawa perubahan baik untuk maka membuat karyawan akan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Kedua hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan adanya program pengembangan karir dan efikasi diri yang tinggi maka hal itu dapat meningkatkan kinerja bagi seorang karyawan dan jika kinerja seorang karyawan meningkat maka semakin mudah sebuah organisasi mencapai target dan tujuannya.

Kerangka penelitian dari penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh dari Efikasi Diri dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

2.2.1 Keterkaitan antar variabel

2.2.1.1 Keterkaitan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan

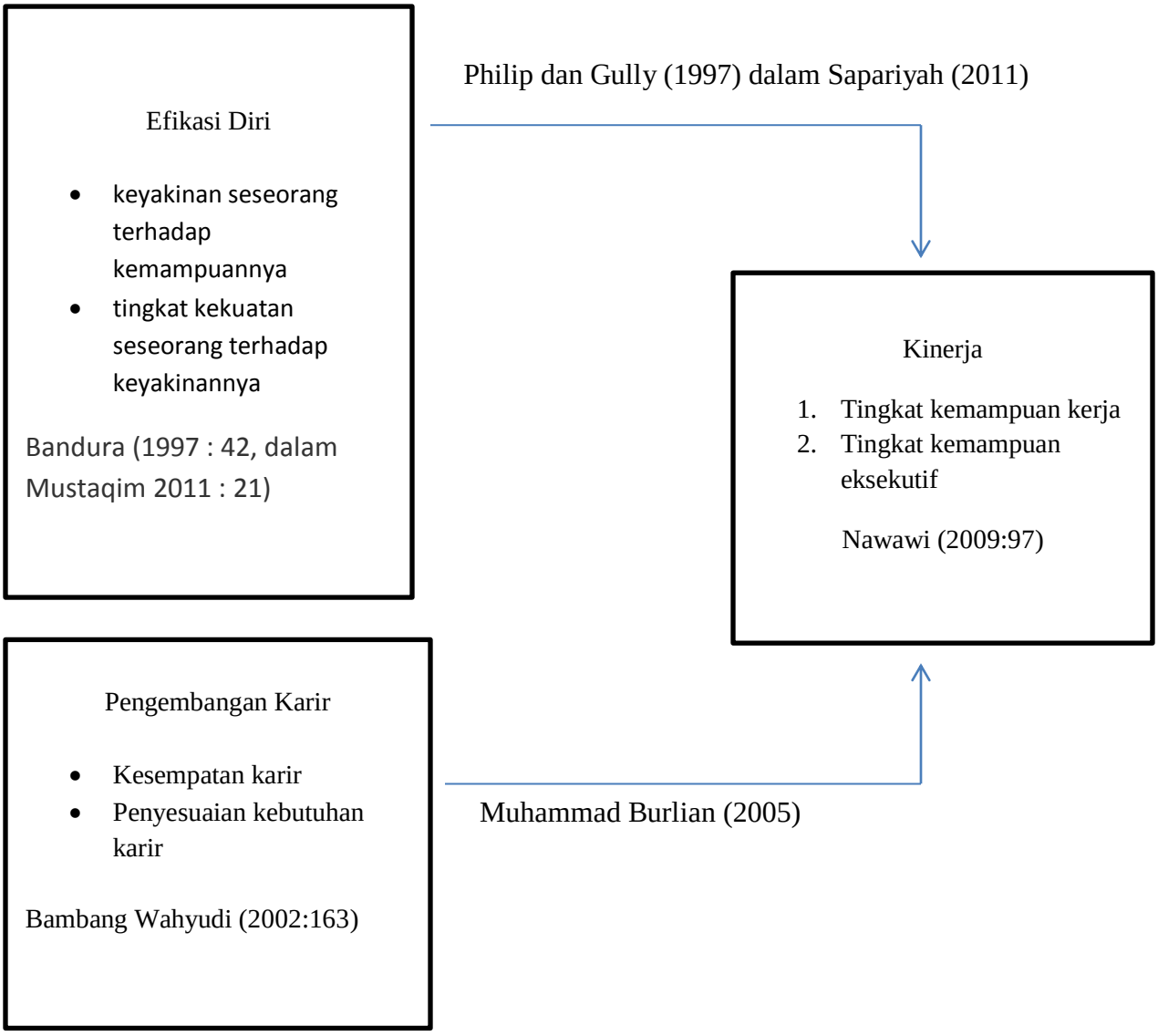
Kepercayaan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang bekerja leih giat dan selalu menghasilkan

yang terbaik. Menurut Philip dan Gully (1997) dalam Sapariyah (2011), *self-efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self-efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam penyelasaian tugas dan tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *self-efficacy* dapat berpengaruh terhadap kinerja individual.

2.2.1.2 Keterkaitan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Wibowo (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor inernal dan factor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukunng pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya pengembangan karir. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Muhammad Burlian (2005) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian kinerja dipengaruhi oleh penngembangan karir yang terdiri dari latar belakang pendidikan, pelatihan dan banyaknya pengalaman kerja.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap karyawan.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Sugiyono (2008:96) menyatakan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris. Maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa :

H1: Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki efikasi diri yang cukup kuat, Pengembangan Karir cukup meningkat, dan Kinerja Karyawan sudah memenuhi standar

H2: Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H3: Pengembangan Karir bepengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H4: Efikasi diri dan Pengembangan Karir tidak terdapat pengaruh terhadap Kinerja Karyawan