

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Perencanaan Karir**

###### **2.1.1.1 Pengertian Perencanaan Karir**

Dalam mencapai tujuan maka seorang karyawan harus memiliki perencanaan karir yang matang. Karir merupakan bagian terpenting bagi kehidupan seseorang. Bahkan sebagian besar waktu, tenaga, dan pemikiran banyak tercurah ke hal-hal yang berkaitan dengan karir. Karir secara sangat terbatas sangat sering dikaitkan dengan pekerjaan dan jabatan yang ujung-ujungnya dapat memberikan penghasilan. Padahal karir tidak sesederhana itu. Sekarang ini era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat mengambil keputusan yang tepat agar dapat bersaing di lingkungan industry yang semakin ketat dan kompetitif.

Karir lebih dari sekedar memperoleh pekerjaan dan jabatan. Karir memiliki perspektif jangka panjang dan akan selalu terkait dengan tujuan hidup seseorang, maka dari itu karir perlu direncanakan secara baik. Banyak hal yang menjadi penyebab sukses ataupun gagalnya seseorang dalam karirnya. Salah satunya adalah terkait dengan perencanaan karir. Perencanaan itu mesti ada sebelum kita melakukan kegiatan apapun, tentu saja agar kegiatan tersebut berjalan dengan lancar. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan merupakan aktivitas proses penetapan apa yang ingin dicapai dan pengorganisasian sumberdaya untuk mencapainya. Merencanakan karir secara

baik akan menentukan kita dalam meraih tujuan karir yang sesuai dengan harapan dan memberikan kontribusi dalam kesuksesan karir. Perencanaan karir secara umum diasumsikan mempunyai arti yang sangat penting dalam mencapai tujuan, sebab bagaimana dipahami rencana sebagai hasil dari proses perencanaan berfungsi sebagai pengarah kegiatan evaluasi. Penetapan karir merupakan langkah awal untuk jenjang karir seseorang, sehingga saat ini perlu adanya pengembangan karir, masing-masing karyawan sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya (Martoyo, 2007:81).

Edgar Schein (dalam Sirait 2006:166) Perencanaan Karir merupakan suatu proses temuan yang kontinu, dimana seseorang secara perlahan mengembangkan konsep pekerjaan yang lebih jelas dalam kaitannya dengan talenta, kemampuan, motif, kebutuhan, sikap, dan nilai yang dimilikinya.

Sondang P. Siagian (2014:206) Perencanaan karir merupakan keterlibatan karyawan dalam memilih jalur dan sasaran kariernya.

Dessler (2009:5) Perencanaan Karir adalah proses penuh pertimbangan saat seseorang jadi memiliki pemahaman mengenai keterampilan, pengetahuan, motivasi dan karakteristik pribadi lainnya dan memantapkan rencana tindak untuk mencapai tujuan spesifik.

#### **2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir**

Menurut Sedarmayanti (2014:122) faktor yang mempengaruhi perencanaan karir sebagai berikut:

### 1. *Life Stages* (tingkat kehidupan)

Orang memandang kariernya berubah pada berbagai tingkat kehidupannya. Perubahan tersebut disebabkan proses usia dan adanya kesempatan berkembang.

Tahap 1 : pencarian identitas, seseorang memilih berbagai alternative karier.

Tahap 2 : memilih kesempatan dan menetapkan jalur karier.

Tahap 3 : mempertahankan kehidupan yang dijalani dan atau melakukan penyesuaian, karier berubah, karena orang mempertanyakan kualitas kehidupannya.

Tahap 4 : kekuatan dan kemampuan fisik mental berkurang, aspirasi dan motivasi seseorang menjadi menurun.

### 2. *Career Anchors* (dasar karir)

Lima motif yang berbeda, menjadi catatan dalam memilih dan menyiapkan karier:

- a. *Managerial Competence* (kemampuan manajerial).
- b. *Technical/functional competence* (kemampuan teknis/fungsional).
- c. *Security* (keamanan).
- d. *Creativity* (kreativitas).
- e. *Autonomy & independent* (autonomi dan kebebasan) (**Edgar Schein**).

#### **2.1.1.3 Unsur Program Perencanaan Karir**

Menurut Sedarmayanti (2014:123), unsur program perencanaan karir dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penilaian individu tentang kemampuan, minat, kebutuhan karier dan tujuan.  
Penilaian merupakan proses penjasam diri sendiri dan analisis.

2. Penilaian organisasi tentang kemampuan dan kesanggupan karyawan. Organisasi mempunyai beberapa sumber informasi untuk membuat penilaian terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan:
  - a. Informasi seleksi: meliputi ujian kemampuan, pendidikan dan pengalaman kerja.
  - b. Informasi riwayat pekerjaan sekarang: meliputi penilaian pelaksanaan pekerjaan, catatan promosi, kenaikan gaji dan partisipasi berbagai program.
3. Komunikasi informasi mengenai kebebasan memilih dan kesempatan karier: meliputi informasi arah karier, jalur karier dan lowongan pekerjaan.
4. Penyuluhan karier diberikan kepada penyelia dan pimpinan agar berfungsi sebagai penasihat efektif.

#### **2.1.1.4 Departemen Personalia dan Perencanaan Karir**

Menurut Sedarmayanti (2014:123) departemen personalia dan perencanaan karir meliputi:

Keterlibatan pimpinan divisi sumber daya manusia dalam perencanaan karir memberi manfaat:

1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan  
Perencanaan karir membantu mengembangkan persediaan intern karyawan potensial.
2. Mengurangi perpindahan karyawan  
Perhatian terhadap karir seseorang akan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

### 3. Mengungkap potensi karyawan

Perencanaan karier mendorong karyawan memanfaatkan kemampuan potensial mereka.

### 4. Mendorong pertumbuhan

Rencana dan tujuan karier memotivasi karyawan berkembang.

### 5. Mengurangi penimbunan

Tanpa perencanaan karier, pimpinan mudah “menimbun” bawahan berprestasi.

### 6. Membantu pelaksanaan rencana kegiatan

Perencanaan karir dapat membantu karyawan siap menduduki jabatan atau pekerjaan lebih penting.

#### **2.1.1.5 Indikator Perencanaan Karier**

Menurut Sondang P. Siagian (2014:206) disebutkan bahwa yang paling berkepentingan dalam perencanaan karier adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri. Agar dapat menentukan jalur karier, tujuan karier dan pengembangan karier yang dapat mereka tempuh, para pegawai perlu mempertimbangkan lima indikator perencanaan karir :

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarier. Artinya perlakuan yang adil itu bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- b. Kepedulian para atasan langsung. Artinya bahwa atasan langsung memperhatikan kepada setiap stafnya dengan memberikan umpan balik

kepada para stafnya sehingga mereka mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi. Artinya bahwa para pegawai mempunyai akses informasi dan peluang yang sama sehingga apabila ada posisi jabatan yang kosong dapat di isi melalui proses seleksi internal secara kompetitif. Hal ini dimaksudkan agar prinsip keadilan dan kesamaan kesempatan berlaku sama.
- d. Minat untuk dipromosikan. Dalam hal ini perlu dipahami bahwa minat untuk dipromosikan untuk perencanaan karir adalah sangat individualistik sifatnya, oleh karena itu pendekatan yang paling tepat adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif artinya, bahwa minat untuk dipromosikan hendaknya dilihat dari sudut pandang yang realistis karena banyak pula pegawai yang tidak berkeinginan untuk dipromosikan dengan pertimbangan usia, tanggung jawab dan sifat pekerjaannya.
- e. Tingkat Kepuasan. Artinya bahwa tingkat kepuasan seseorang adalah suatu hal yang relatif oleh karena itu sebagai ukuran hendaknya seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal.

## **2.1.2 Efikasi Diri (*Self Efficacy*)**

### **2.1.2.1 Pengertian Efikasi Diri (*Self Efficacy*)**

Efikasi diri diperkenalkan pertama kali oleh Bandura yang menyajikan satu aspek pokok dari teori kognitif sosial. Bandura (Feist & Feist 2011:488)

mendefinisikan *self efficacy* sebagai keyakinan seseorang akan kemampuan mereka untuk melakukan suatu pekerjaan pada tingkat kinerja tertentu atau untuk mencapai suatu hasil yang telah diharapkan sehingga akan mempengaruhi situasi kehidupan mereka. Efikasi memegang peran yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, seseorang akan mampu menggunakan potensi dirinya secara optimal apabila efikasi diri mendukungnya. Efikasi diri merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau *self knowledge* yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari karena efikasi yang dimiliki ikut memengaruhi individu dalam menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan, termasuk di dalamnya perkiraan terhadap tantangan yang akan dihadapi. Efikasi diri memimpin untuk menentukan cita-cita yang menantang dan tetap bertahan dalam menghadapi kesulitan-kesulitan. Seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi akan mampu mengatasi segala persoalan yang mengancam keberadaannya. Efikasi diri merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau *self knowledge* yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari.

Robbins (2007:180) menyebutkan bahwa efikasi diri, yang juga dikenal dengan teori kognitif sosial, atau teori penalaran sosial, merujuk pada keyakinan individu bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin yakin pada kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau mengerjakan sesuatu. Efikasi diri adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, efikasi ini berbeda dengan aspirasi, karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya dapat dicapai, sedangkan efikasi diri menggambarkan penilaian kemampuan diri (Alwisol, 2009:287).

*Self efficacy* adalah salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau *self knowledge* yang memberikan pengaruh pada kehidupan sehari-hari manusia. *Self efficacy* merupakan keyakinan yang dimiliki oleh individu dalam menyelesaikan tugas atau masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya (Lunnenburg, 2011). *Self efficacy* juga berpengaruh bagi individu dalam bertindak dan membuat keputusan untuk mencapai tujuannya. Motivasi diri yang timbul dalam diri seseorang didorong oleh rasa percaya akan kemampuan yang dimiliki daripada sesuatu yang benar secara objektif (Medhayanti, 2015). *Self efficacy* juga merupakan bagian dari pengetahuan mengenai diri sendiri yang mampu memberikan pengaruh pada kehidupan sehari-hari manusia. *Self efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam penyelesaian tugas dan tujuan (Trilolita dkk., 2017).

Masrroh (2012) mengungkapkan, keyakinan seseorang dalam *self-efficacy* tidak terkait dengan seberapa banyak kemampuan yang dimiliki seseorang namun terkait dengan keyakinan apa yang dapat dilakukan dengan kemampuan yang dimiliki dalam berbagai kondisi.

Kilapong (2013) menyatakan *self efficacy* yang tinggi akan membuat karyawan lebih optimis dalam menyelesaikan pekerjaan yang di bebaskan namun begitu juga sebaliknya apabila karyawan memiliki *self efficacy* yang rendah maka karyawan tersebut akan merasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya. *Self efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu, dimana perubahan *self efficacy* dapat menyebabkan

perubahan perilaku terutama dalam penyelesaian tugas dan tujuan (Indrawati, 2014). Lunenburg (2011) menyatakan bahwa karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi akan mampu meningkatkan prestasi kerja dari karyawan itu sendiri.

Dari definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa efikasi diri adalah suatu kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang dianggap sulit untuk tujuan tertentu. Semakin tinggi efikasi diri seseorang, maka semakin tinggi keyakinan untuk mampu menyelesaikan setiap tugas yang dihadapi. Jadi efikasi diri yang telah terbentuk akan mempengaruhi dan memberi fungsi pada setiap aktivitas individu.

#### **2.1.2.2 Dimensi Efikasi Diri**

Implikasi terhadap performa individu (Pinasti, 2011), yaitu:

1. *Level magnitude* merupakan derajat kesulitan tugas dimana individu merasa mampu atau tidak untuk melakukannya, sebab kemampuan diri yang dimiliki masing-masing individu berbeda-beda.
2. *Strength* merupakan tingkat kekuatan dari keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya.
3. *Generality* merupakan keyakinan individu akan kemampuannya melaksanakan tugasnya di berbagai aktivitas yang dikerjakannya.

#### **2.1.2.3 Faktor -faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Efikasi Diri (*Self Efficacy*)**

Menurut Bandura (dalam Perepiczika, Chandler dan Becerra, 2011), persepsi *self efficacy* dapat dibentuk dengan menginterpretasikan informasi dari empat sumber yaitu pencapaian diri (*personal accomplishment*), pengalaman orang

lain (*vicarious learning experience*), kepercayaan verbal (*verbal persuasion*) dan emosi (*emotional arousal*).

1. Pencapaian diri

Merupakan sumber yang paling berpengaruh, karena pengalaman kegagalan atau keberhasilan yang lalu seseorang akan menurunkan atau meningkatkan *self efficacy* seseorang untuk pengalaman yang serupa dikemudian hari. Hasil penelitian Hacket (Andiny, 2008) menunjukkan pengalaman sukses menghasilkan peningkatan *self efficacy* dan minat tugas sedangkan kegagalan tugas menghasilkan penurunan *self efficacy* dan minat pada tugas.

2. Pengalaman orang lain

Dengan memperhatikan keberhasilan/kegagalan orang lain, seseorang dapat mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk membuat pertimbangan tentang kemampuan dirinya sendiri. Pengalaman orang lain ini sangat berpengaruh apabila ia mendapat situasi yang serupa, sementara ia miskin pengalaman dalam hal tersebut. Hal ini akan mempengaruhi tingkat *self-efficacy* seseorang.

3. Kepercayaan verbal

Pernyataan negatif tentang kompetensi seseorang dalam area tertentu sangat berakibat buruk terhadap mereka yang sudah kehilangan kepercayaan diri, misalnya pernyataan laki-laki lebih baik prestasi belajarnya dibandingkan dengan kaum perempuan.

#### 4. Emosi

Status emosi akan mempengaruhi kemampuan seseorang. Emosi yang tinggi seperti kecemasan akan mengubah kepercayaan diri seseorang tentang kemampuannya. Seseorang dalam keadaan stress, depresi atau tegang dapat menjadi indikator kecenderungan terjadinya kegagalan.

#### **2.1.2.4 Indikator Efikasi Diri**

Indikator Efikasi Diri menurut Bandura (Feist & Feist 2011:488), terdiri dari 4 hal, yaitu:

##### 1. 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.

##### 2. Orientasi kendali control

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.

##### 3. 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.

#### 4. 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.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan istilah yang tenar di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja diartikan sebagai istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Salah satu hal yang dapat dijadikan parameter tentang kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kinerja yang ada pada sumber daya manusia tersebut.

Anwar P. Mangkunegara (2007:67) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Mangkunegara (2011) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2006:94) Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Hasibuan (2012) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan apa yang diharapkan.

Bangun (2012) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Simamora (dalam Suprayitno dan Sukir, 2007) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja pekerja sangat penting karena hanya dengan kinerja yang baik perusahaan akan berkembang. Tidak pernah ada cerita jika kinerja pekerja buruk maka kinerja perusahaan menjadi baik. Jika itu yang terjadi, maka hal tersebut hanyalah keberuntungan perusahaan dan hal seperti ini tidak dapat berlangsung secara terusmenerus. Artinya, kinerja pekerja tetap menjadi hal yang paling penting.

Menurut Bachrun (2012), “Kinerja adalah hasil kerja dari pekerja bagaimana seorang pekerja telah bekerja dan selanjutnya hasil kerja yang diperoleh dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sebelumnya”.

Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya bagi organisasi karena tanpa adanya kinerja maka tujuan yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat dicapai. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan

permasalahan dan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Karenanya kinerja karyawan merupakan hal yang patut mendapat perhatian penting dari pihak perusahaan. Kinerja dari sumber daya manusia yang baik, mampu berkontribusi untuk kinerja dan kemajuan perusahaan tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atas suatu pekerjaan yang dihasilkan dari perilaku nyata seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya didalam suatu perusahaan.

#### **2.1.3.2 Fungsi Standar Kinerja**

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115), memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai baik kuantitas maupun kualitas.

4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

### **2.1.3.3 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran Kinerja Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah- masalah yang timbul.
4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

### **2.1.3.4 Indikator Kinerja**

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011:61) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu:

## 1. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing, selain itu juga merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Dimensi kuantitas kerja diukur dua indikator yaitu.

- a. Kecepatan.
- b. Kemampuan.

## 2. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu.

- a. Kerapihan.
- b. Ketelitian.
- c. Hasil Kerja.

### 3. Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator.

- a. Jalinan kerja sama.
- b. Kekompakan.

### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan, selain itu kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Dimensi tanggungjawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu.

- a. Hasil kerja.
- b. Mengambil keputusan.

### 5. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan.

### 2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian peneliti maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini**

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rinna Ribka Rimper dan Lotje Kawet 2014	Pengaruh Perencanaan Karir dan <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Area Manado. <b>Metode:</b> Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif. <b>Sample</b> 45 orang	1. Perencanaan karir dan <i>self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Perencanaan karir, secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa diduga perencanaan karir, secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Manado ditolak.	Peneliti terdahulu dan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel perencanaan karir sebagai X1 dan variabel <i>self efficacy</i> digunakan sebagai X2 juga kinerja karyawan sebagai Y.	Peneliti terdahulu dan peneliti saat ini melakukan penelitian di perusahaan yang berbeda.
2	Iwan Restu Ary dan Anak Agung Ayu Sriathi 2019	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> dan <i>Locus Of Control</i> terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Pada Ramayana Mal Bali) <b>Metode</b> <i>Simple random sampling.</i> <b>Sample</b> 64 orang	<i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Ramayana Mal Bali. Ini menunjukkan bahwa setiap adanya peningkatan <i>self efficacy</i> maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan berpengaruh secara positif. <i>Locus of control</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Ramayana Mal Bali. Ini menunjukkan	Peneliti terdahulu menggunakan variabel <i>self efficacy</i> sebagai variabel awal sedangkan peneliti saat ini digunakan pada variabel X2 dan sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan digunakan	Peneliti terdahulu dan peneliti saat ini melakukan penelitian di perusahaan yang berbeda dan variabel X1 peneliti saat ini bukan menggunakan <i>self efficacy</i> juga variabel X2 peneliti bukan menggunakan

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			bahwa setiap adanya peningkatan <i>locus of control</i> maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan berpengaruh secara positif.	sebagai variabel Y.	variabel <i>Locus Of Control</i> .
3	Rajib Mulyadi, Tetra Hidayati dan Siti Maria  2018	Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Samarinda.	Perencanaan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Perencanaan karir karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Samarinda sudah baik. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pelatihan karyawan sudah baik sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan juga baik. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengembangan karir karyawan sudah baik sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan juga baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Samarinda.	Peneliti terdahulu dan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel Perencanaan Karir sebagai variabel awal X1 dan Kinerja karyawan sebagai Y.	Peneliti terdahulu menggunakan variabel pelatihan sebagai X2 dan pengembangan karir sebagai X3 juga tempat penelitian berbeda dengan peneliti saat ini.

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Ana Rokhayati, Roni Kambara dan Mahdani Ibrahim  2017	Pengaruh <i>Soft Skill</i> dan Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Moderator pada PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon. <b>Metode</b> <i>Proportionate random sampling</i> <b>Sample</b> 105	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Soft skill</i> terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Krakatau Tirta Industri.</li> <li>2. Perencanaan Karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Krakatau Tirta Industri.</li> <li>3. Kualitas Pelatihan tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Soft skill</i> di PT. Krakatau Tirta Industri.</li> <li>4. Kualitas Pelatihan tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perencanaan Karir di PT. Krakatau Tirta Industri.</li> <li>5. Kualitas Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Krakatau Tirta Industri</li> </ol>	Peneliti terdahulu sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel Y.	Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel pengaruh <i>self efficacy</i> dan tempat penelitian berbeda dengan peneliti saat ini.
5	Abdul Latif, A. Muri Yusuf dan Z. Mawardi Effendi  2017	Hubungan Perencanaan Karier dan Efikasi Diri dengan Kesiapan Kerja Mahasiswa. <b>Metode</b> Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif jenis dekriptif korelasional. <b>Sample</b> 101	Dapat disimpulkan bahwa, semakin baik perencanaan karier mahasiswa, maka semakin tinggi pula kesiapan kerjanya, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efikasi diri dengan kesiapan kerja mahasiswa. Dapat disimpulkan bahwa, semakin tinggi efikasi diri mahasiswa, maka semakin	Peneliti terdahulu sama-sama menggunakan variabel perencanaan karir X1 dan efikasi diri X2.	Peneliti terdahulu dan peneliti saat ini melakukan penelitian di tempat yang berbeda.

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			tinggi pula kesiapan kerjanya dan terdapat hubungan positif dan signifikan anantara perencanaan karier dan efikasi diri secara bersama-sama dengan kesiapan kerja mahasiswa. Dapat disimpulkan bahwa, semakin baik perencanaan karier dan semakin tinggi efikasi diri mahasiswa, maka akan semakin tinggi pula kesiapan kerjanya.		
6	Muhammad Ogen, Nurwati dan Sinarwati  2018	<i>The Influence of Work Discipline, Job Satisfaction and Self Efficacy on Apparatus' Performance in Police Resort Of Mona Regency</i> <b>Sample</b> 100	<i>Based on the results of research analysis and discussion of work discipline, job satisfaction, self efficacy on the performance of police officers resort muna district then obtained conclusion, work discipline have positive and significant impact on performance of police officers resort Muna Regency.</i>	Peneliti terdahulu dan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel <i>self efficacy</i> dan kinerja karyawan.	Peneliti saat ini tidak menggunakan variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja. Tempat penelitian berbeda dengan peneliti saat ini.
7	Abubakar Allumi dan Abubakar Tabiu  2017	<i>Probing the effect of Career Planning and Reward on Employee Performance and Retention: An empirical Examination</i> <b>Sample</b> 209	<i>His study was undertaken to understand the relationship between the two important management practices of Career Planning and Reward on Employee Performance and Retention. The findings proved that Career Planning and Reward are important HRM practices that predict employee retention in organization.</i>	Peneliti terdahulu dan peneliti saat ini menggunakan variabel perencanaan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Peneliti saat ini tidak menggunakan variabel <i>reward</i> (penghargaan).

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	Mieke Rahayu, Fahmi Rasid dan Hendy Tannady  2018	<i>Effect Of Self Efficacy, Job Satisfaction, And Work Culture Toward Performance Of Telemarketing Staff In Banking sector.</i> <b>Sample</b> 120	<i>Partially and simultaneously, all independent variables or exogenous discussed in the research have a positive and significant effect towards the dependent variable or endogenous, therefore, strongly advised to the management of the bank that owns telemarketing division in Jakarta to contribute further in making a number of policies or rules that related to the creation of self efficacy or the factors that may affect the self efficacy, such as belief in the ability, confidence in the ability to increase the self competence, confidence to follow the development of information and technology, confidence in improving the quality of the work, confidence to solve the difficulties of works, and confidence to solve the difficulties of self development.</i>	Peneliti terdahulu dan peneliti saat ini sama-sama menggunakan variabel <i>self efficacy</i> dan kinerja karyawan.	Peneliti saat ini tidak menggunakan variabel <i>job satisfaction</i> , dan <i>work culture</i> .

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Meningkatnya kualitas sumber daya manusia akan termanifestasikan dalam kinerja SDM dalam melaksanakan tugas dan peran yang dicapainya sesuai dengan tuntutan organisasi, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal. Kinerja

merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak bisa berdiri sendiri, tetapi akan selalu berhubungan dengan perencanaan karir, efikasi diri dan kinerja karyawan nya itu sendiri. Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Dalam konteks yang lebih sederhana ini, kerangka pemikiran teoritis menjadi gambaran sebuah penelitian yang ditunjukkan oleh variabel-variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan sebuah penelitian. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu Perencanaan Karir (X1) dan Efikasi Diri (*Self Efficacy*) (X2) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y).

### **2.2.1 Pengaruh antara perencanaan karir (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Kinerja merupakan istilah yang tenar di dalam manajemen. Salah satu hal yang dapat dijadikan parameter tentang kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kinerja yang ada pada sumber daya manusia tersebut. Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah perencanaan karir. Dessler (2009:5) Perencanaan Karir adalah proses penuh pertimbangan saat seseorang memiliki pemahaman mengenai keterampilan, pengetahuan, motivasi dan karakteristik pribadi lainnya dan memantapkan rencana tindak untuk mencapai tujuan yang

spesifik. Jadi apabila perencanaan karir pada perusahaan dapat terlaksana dengan baik maka kinerja karyawan itu sendiri akan meningkat.

Seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rajib Mulyadi, Tetra Hidayati dan Siti Maria (2018) menyatakan perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perencanaan karir karyawan sudah baik dibuktikan di penelitian ini. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rimper (2014) menunjukkan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh efikasi diri (*self efficacy*) (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)**

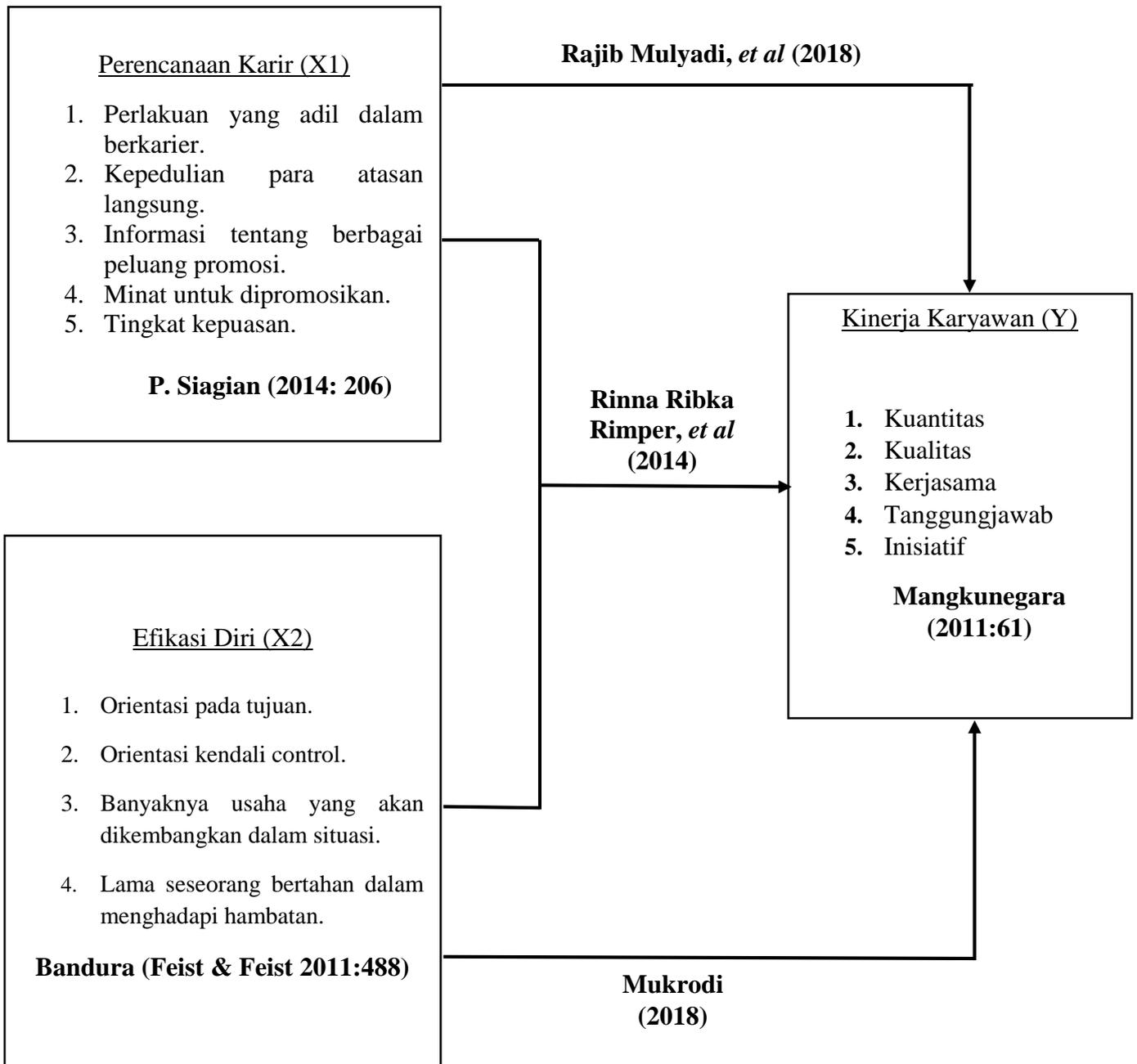
Mangkunegara (2011) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan efikasi diri adalah suatu kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang dianggap sulit untuk tujuan tertentu. Semakin tinggi efikasi diri seseorang, maka semakin tinggi keyakinan untuk mampu menyelesaikan setiap tugas yang dihadapi.

Dalam hasil penelitian terdahulu oleh Mukrodi (2018) dapat disimpulkan bahwa Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Express Kencana Lestari (*Express Group*) artinya jika Efikasi Diri meningkat maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan, begitu pula sebaliknya. Didukung pula penelitian terdahulu oleh Iwan Restu Ary dan Anak Agung Ayu Sriathi (2019) yang menyatakan bahwa hasil ini berarti *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh perencanaan karir (X1) dan efikasi diri (*self efficacy*) (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Perencanaan karir secara umum diasumsikan mempunyai arti yang sangat penting dalam mencapai tujuan, sebab bagaimana dipahami rencana sebagai hasil dari proses perencanaan berfungsi sebagai pengarah kegiatan evaluasi. Masrarah (2012) mengungkapkan, keyakinan seseorang dalam *self efficacy* tidak terkait dengan seberapa banyak kemampuan yang dimiliki seseorang namun terkait dengan keyakinan apa yang dapat dilakukan dengan kemampuan yang dimiliki dalam berbagai kondisi. Pentingnya penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya dan manajemen kinerja sebagai proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja kedalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung kedalam perusahaan.

Dalam hasil penelitian terdahulu oleh Rinna Ribka Rimper dan Lotje Kawet (2014) menyatakan bahwa hasil penelitian yang dilakukan secara umum menunjukkan bahwa dari 2 variabel Perencanaan Karir dan Self Efficacy semuanya mempunyai pengaruh secara bersama berpengaruh signifikan dan simultan terhadap kinerja karyawan, variabel *self efficacy* merupakan variabel yang dominan pengaruhnya dibandingkan variabel perencanaan karir.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian Perencanaan Karir dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dibutuhkan suatu pengujian hipotesis demi mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel independen dan variable dependen. Hipotesis merupakan jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian (Sugiyono, 2012:159). Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

- H1 : Perencanaan Karir termasuk dalam kategori cukup baik sedangkan Efikasi Diri dan Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung termasuk dalam kategori baik.
- H2 : Perencanaan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung.
- H3 : Efikasi Diri (*self efficacy*) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung.
- H4 : Perencanaan Karir dan Efikasi Diri (*self efficacy*) keduanya berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung.