

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka memuat teori-teori yang menjadi dasar atau landasan dalam penelitian. Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan pada lingkup manajemen sumber daya manusia khususnya variabel-variabel yang diteliti, yaitu meliputi Pengembangan karir, *Efikasi diri* dan Kinerja Karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen.

Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerja sama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan

kegiatan di mana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerja sama antar sesama dalam suatu organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara umum kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu “*manage*” yang di mana memiliki arti yakni mengelola, mengendalikan, mengusahakan dan memimpin. Secara etimologi kata manajemen di ambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu “*Management*” yang artinya seni dalam mengatur dan melaksanakan. Terdapat beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, dengan berbagai susunan kalimat dan definisi yang berbeda – beda namun tetap memiliki makna arti yang sama dari definisi manajemen tersebut. Berikut ini beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut Hasibuan (2019;2) manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber - sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2021:37) mengemukakan bahwa:

Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively.” Yang memiliki arti manajemen melibatkan kegiatan-kegiatan, koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisiensi dan efektif.

Menurut Gesi, dkk. (2019:51), manajemen adalah sebuah proses yang melibatkan berbagai tahapan dan langkah strategis untuk mengatur sesuatu dengan

efisien. Ini melibatkan koordinasi dan pengorganisasian berbagai elemen yang ada dalam suatu kelompok atau organisasi. Proses manajemen bertujuan untuk memastikan bahwa semua bagian dari organisasi dapat bekerja secara harmonis dan produktif untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. dalam proses ini, manajemen memerlukan keterampilan dan pengetahuan khusus untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang tersedia. Sumber daya ini meliputi manusia, finansial, material, serta informasi. Dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki, manajer berusaha untuk mengoptimalkan kinerja dan hasil yang diperoleh oleh organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi dengan menggunakan pendekatan ilmiah, seni, keahlian dan pengalaman dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Fungsi ini dijadikan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan di perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif juga efisien. Menurut George R. Terry dalam Hasibuan (2019:130) terdapat empat elemen dari fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan eksekusi terhadap rencana yang telah dituangkan dalam bentuk plan. Serta pembagian kerja sumber daya yang ada pada organisasi agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

4. Kontrol (*Controlling*)

Kontrol adalah bentuk pengawasan atau pengendalian dari sebuah gerakan yang telah dilakukan oleh organisasi agar berjalan sesuai dengan harapan. Berdasarkan empat fungsi di atas dapat diketahui bahwa terdapat empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontrol. Dengan adanya fungsi manajemen di atas maka organisasi dapat melaksanakan kegiatannya secara efektif dan efisien.

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1.3 Unsur Unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmonis. Peranan unsur ini terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu di antaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik, maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. Adapun unsur-unsur manajemen menurut *George R. Terry* Hasibuan (2019:50) sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dan melaksanakan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. Mesin (*Machines*)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat insidental, baik untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis maupun bersifat non teknis.

4. Metode (*Method*)

Suatu tata cara kerja yang baik akan yang akan memperlancar atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

5. Bahan Bahan (*Materials*)

Bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang di tunjukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintahan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli.

Menurut Afandi (2018:3). menyatakan "Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi." Penarikan merupakan langkah awal yang krusial dalam proses manajemen SDM. Proses penarikan atau rekrutmen melibatkan serangkaian kegiatan untuk mengidentifikasi dan menarik calon karyawan yang potensial. Ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, perancangan strategi rekrutmen, penyebaran informasi lowongan, dan upaya untuk menarik minat kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Hasibuan (2019:20) menyatakan bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan Masyarakat". Definisi ini menekankan bahwa MSDM bukan hanya sekadar ilmu, tetapi juga seni dalam mengelola manusia dalam organisasi. Sebagai ilmu, MSDM memiliki landasan teoritis dan prinsip-prinsip yang dapat dipelajari dan diterapkan secara sistematis. Sedangkan sebagai seni, MSDM memerlukan kreativitas, intuisi, dan kemampuan adaptasi dalam penerapannya.

Menurut Syarief (2022:51) dalam bukunya mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses mengelola orang-orang di suatu organisasi dengan pendekatan yang manusiawi (*human approach*). MSDM adalah proses menemukan, menjaga dan membangun individu yang tepat untuk bekerja sebagai tenaga kerja yang berkualitas. Definisi ini menekankan pentingnya pendekatan manusiawi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan ini mengakui bahwa karyawan bukan sekadar aset atau sumber daya, melainkan individu dengan kebutuhan, aspirasi, dan potensi unik. MSDM dengan pendekatan manusiawi berupaya menciptakan lingkungan kerja yang menghargai martabat dan nilai setiap individu.

Menurut Febrian (2022:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia secara efektif. Definisi ini menekankan MSDM sebagai serangkaian proses yang saling terkait dan berkesinambungan. Perencanaan dalam konteks ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja jangka

pendek dan jangka panjang, serta penyusunan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ini mencakup *forecasting* kebutuhan SDM, analisis jabatan, dan perencanaan suksesi.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, pertama yaitu fungsi manajerial di mana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental), dan yang kedua yaitu fungsi operatif (teknis), di mana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik. Fungsi MSDM berperan penting dalam menjamin kepuasan karyawan, mengembangkan produktivitas dan kinerja bisnis.

Menurut Aditama (2020:10) fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan berada dalam proses manajemen yang menjadi patokan bagi manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi dalam manajemen dikenal dengan *planing, organizing, actuating, dan controlling* (POAC). Fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial

Fungsi manajerial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh para manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi secara efektif. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang fungsi-fungsi manajerial dalam MSDM:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Dalam mengawali setiap aktivitas pada sebuah pekerjaan dalam organisasi bisnis, dibutuhkan fungsi perencanaan sebagai tahapan pertama untuk menentukan arah dan tujuan organisasi ke depan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan dan sumber daya organisasi.

c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide, dan gagasan yang telah disusun sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan, yaitu visi dan misi perusahaan.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini memastikan bahwa

apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibuat atau tidak. Fungsi pengendalian ini akan memonitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan dalam pelaksanaan, sehingga bisa segera terdeteksi lebih dini untuk dapat dilakukan upaya pencegahan dan perbaikan.

Berdasarkan fungsi – fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen adalah sebuah usaha untuk mencapai sebuah tujuan yang efektif dan efisien. Selain itu juga fungsi manajemen menjadi sebuah acuan dalam proses guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Fungsi – fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pelaksanaan (*Actuating*) dan pengendalian (*Controlling*). Namun terdapat juga fungsi manajemen yang berfungsi untuk memberikan arahan, koordinasi dan pengendalian..

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada aktivitas-aktivitas spesifik yang dilakukan untuk mengelola karyawan dalam organisasi. Berikut adalah penjelasan rinci tentang fungsi-fungsi operasional MSDM:

a. Fungsi Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Fungsi Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat menjalankan tugas dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

c. Fungsi Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung baik material maupun non material yang adil dan layak kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi.

d. Fungsi Integrasi (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, fungsi ini merupakan usaha memperoleh keamanan, dan kenyamanan pegawai, perusahaan, dan masyarakat.

e. Fungsi Pemeliharaan (*Maintanance*)

Pemeliharaan pegawai adalah kegiatan untuk meningkatkan dan memelihara atau mempertahankan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, secara berkesinambungan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai purna bakti.

f. Fungsi Kedisiplinan (*Disclipine*)

Kedisiplinan merupakan kunci terwujudnya tujuan, Kedisiplinan adalah kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Fungsi Pemberitahuan (*Separation*)

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya manusia diatas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi, yakni fungsi manajerial dan fungsi operasional. Melalui kedua fungsi ini, kegiatan manajemen sumber daya manusia ini mengusahakan agar tujuan individual, organisasi maupun masyarakat dapat tercapai.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan Malayu S.P. (2019:250) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menentukan kualitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
- c. Untuk mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- d. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.

2.1.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir dapat dikatakan suatu proses yang harus dilalui oleh pegawai dalam rangka peningkatan kemampuan kerja pegawai untuk mencapai

karir yang diinginkan. Proses ini melibatkan serangkaian tahapan dan aktivitas yang terencana, meliputi pelatihan, pendidikan lanjutan, rotasi pekerjaan, dan pengalaman kerja yang beragam, yang secara sistematis dirancang untuk membantu pegawai mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka. Melalui pengembangan karir yang efektif, pegawai tidak hanya dapat meningkatkan kinerja mereka dalam peran saat ini, tetapi juga mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan, sejalan dengan aspirasi karir mereka dan kebutuhan organisasi. Proses ini juga mencakup evaluasi diri, penetapan tujuan karir, dan perencanaan strategis yang memungkinkan pegawai untuk menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan peluang yang tersedia dalam organisasi, sehingga menciptakan situasi yang saling menguntungkan bagi pegawai dan perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Sinambela (2019:260) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir definisi ini menekankan peran aktif organisasi dalam mengelola karir karyawannya Manajemen karir yang efektif tidak hanya berfokus pada kebutuhan organisasi, tetapi juga mempertimbangkan aspirasi dan potensi individu karyawan.

Menurut Noe et al. (2019): Pengembangan karir adalah proses berkelanjutan di mana individu melalui serangkaian tahapan, masing-masing ditandai oleh seperangkat isu, tema, atau tugas yang relatif unik. definisi ini menekankan sifat

dinamis dan evolusi dari pengembangan karir. Setiap tahapan dalam karir seseorang membawa tantangan dan peluang baru, yang memerlukan adaptasi dan pertumbuhan berkelanjutan. Proses ini tidak linear dan dapat bervariasi antara individu, tergantung pada faktor-faktor seperti pilihan pribadi, kesempatan yang tersedia, dan perubahan dalam lingkungan kerja.

Pengembangan karir adalah "serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang" (Dessler, G: 378) definisi ini menekankan bahwa pengembangan karir adalah proses yang berlangsung seumur hidup, tidak terbatas pada periode atau posisi tertentu dalam hidup seseorang. Ini mengakui bahwa individu terus berkembang dan belajar sepanjang perjalanan karir mereka, dengan setiap tahap memberikan peluang baru untuk pertumbuhan dan pemenuhan diri.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya atau sebagai bahan perencanaan karir di masa sekarang dan masa yang akan datang

2.1.3.2 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir di setiap organisasi berbeda tergantung alur karir yang telah direncanakan pada kebutuhan dan situasi oleh masing-masing organisasi atau instansi. Namun, pada umumnya alur pengembangan karir dilakukan melalui mutasi, pelatihan, dan promosi selaras dengan pendapat Cardoso (Sunyoto, 2019:138) sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan dan Pelatihan Pendidikan dan pelatihan untuk pekerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Supaya efektif pelatihan biasanya mencakup pendidikan atau pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan kebutuhan yang berhasil di identifikasikan.

2. Promosi/Kenaikan Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Apabila seseorang mempunyai kemampuan dan keahlian maka dia bisa di promosikan dan akan naik Jabatan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga tanggung jawabnya akan semakin besar atas pekerjaan tersebut.

3. Mutasi/Perubahan Jabatan

Mutasi adalah kegiatan yang bisa mengembangkan posisi atau status seseorang dalam sebuah organisasi, atau sering juga disebut dengan perubahan jabatan dalam organisasi. Dengan kata lain mutasi ini dapat berarti seorang karyawan yang dipindahkan posisinya ke posisi tertentu, maupun lokasi atau cabang kantor tertentu pula, Berdasarkan pernyataan di atas, bahwa dapat membantu dan perlu dipahami oleh pegawai untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya dalam tahapantahapan skema karir.

2.1.3.3 Konsep Dasar Perencanaan Karir

Menurut Greenhaus et al., ada lima konsep dasar dalam pengembangan karir:

1. Self-awareness (Kesadaran Diri): Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang diri sendiri, termasuk:
 - a. Nilai-nilai pribadi: Apa yang paling penting bagi Anda dalam hidup dan karir.
 - b. Minat: Aktivitas atau bidang yang Anda sukai dan nikmati.
 - c. Keterampilan dan kemampuan: Apa yang bisa Anda lakukan dengan baik.
 - d. Kepribadian: Sifat-sifat yang membentuk cara Anda berinteraksi dan bekerja.
 - e. Gaya kerja yang disukai: Bagaimana Anda lebih suka menyelesaikan tugas.
2. Career Exploration (Eksplorasi Karir): Proses mencari tahu tentang berbagai pilihan karir, meliputi:
 - a. Penelitian tentang berbagai pekerjaan dan industri.
 - b. Wawancara informasi dengan profesional di bidang yang diminati.
 - c. Magang atau pekerjaan paruh waktu untuk mendapatkan pengalaman.
 - d. Menghadiri pameran karir atau seminar industri.
3. Goal Setting (Penetapan Tujuan): Menentukan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang, dengan karakteristik:
 - a. Spesifik: Jelas dan terdefinisi dengan baik.
 - b. Terukur: Dapat dinilai kemajuannya.
 - c. Achievable (Dapat dicapai): Realistis namun menantang.

- d. Relevan: Selaras dengan nilai dan minat pribadi.
 - e. Time-bound (Terikat waktu): Memiliki tenggat waktu yang jelas.
4. Continuous Learning (Pembelajaran Berkelanjutan): Komitmen untuk terus mengembangkan diri dan keterampilan, termasuk:
- a. Mengikuti tren industri dan perkembangan teknologi.
5. Menghadiri pelatihan, workshop, atau konferensi. Action Planning (Perencanaan Tindakan): Mengembangkan strategi konkret untuk mencapai tujuan karir, meliputi:
- a. Identifikasi langkah-langkah spesifik yang diperlukan.
 - b. Menetapkan timeline untuk setiap langkah.
 - c. Mengantisipasi hambatan potensial dan merencanakan cara mengatasinya.
 - d. Mengidentifikasi sumber daya dan dukungan yang diperlukan
 - e. Mencari umpan balik dan mentoring.
 - f. Mengambil tanggung jawab baru atau proyek yang menantang.
 - g. Melanjutkan pendidikan formal atau sertifikasi profesional.

Kelima konsep ini saling terkait dan merupakan proses yang berkelanjutan sepanjang karir seseorang. Mereka berpendapat bahwa individu yang aktif mengelola karir mereka dengan menggunakan konsep-konsep ini cenderung lebih puas dengan karir mereka dan lebih siap menghadapi perubahan dalam dunia kerja yang dinamis.

2.1.3.4 Dimensi dan indikator Pengembangan Karir

Menurut Wibowo (2020), dimensi dan indikator pengembangan karir dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dimensi Kejelasan Karir Indikator:
 - a. Penilaian diri
 - b. Penetapan tujuan karir
 - c. Identifikasi peluang karir
 - d. Penyusunan rencana tindakan
2. Dimensi Pengembangan Diri Indikator:
 - a. Peningkatan pengetahuan
 - b. Pengembangan keterampilan
 - c. Pembentukan sikap profesional
 - d. Partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan
3. Dimensi Mutu Kerja Indikator:
 - a. Pencapaian target kerja
 - b. Kualitas hasil kerja
 - c. Efisiensi dan efektivitas kerja
 - d. Kontribusi terhadap tujuan organisasi

Ketiga dimensi ini saling terkait dalam proses pengembangan karir. Kejelasan karir yang baik akan mengarahkan individu untuk melakukan pengembangan diri yang tepat, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu kerja mereka.

2.1.4 Efikasi diri

Efikasi diri pada diri seseorang dapat memengaruhi tindakan yang menentukan keputusan yang harus diambil untuk mencapai tujuan mereka, termasuk perkiraan berbagai peristiwa yang akan mereka hadapi. Efikasi Diri merupakan keyakinan atas kemampuan diri individu. Keyakinan ini berperan penting dalam bagaimana individu menilai tantangan dan membuat rencana untuk mengatasinya. Dengan Efikasi Diri yang tinggi, seseorang cenderung lebih proaktif dan persist dalam usaha mereka. Sebaliknya, Efikasi Diri yang rendah dapat mengakibatkan perasaan cemas dan penundaan dalam menghadapi tugas. Pengalaman masa lalu dan dukungan dari orang lain juga dapat mempengaruhi tingkat Efikasi Diri seseorang. Meningkatkan Efikasi Diri dapat membantu individu untuk lebih percaya diri dan lebih siap menghadapi berbagai situasi hidup.

2.1.4.1 Pengertian Efikasi Diri

Efikasi diri atau efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan suatu hal untuk berhasil pada situasi atau suatu tugas kinerja tertentu. Seseorang dapat berpengaruh oleh tindakan yang menentukan keputusan yang perlu dibuat untuk mencapai tujuan mereka danantisipasi terhadap berbagai peristiwa yang akan datang ketika melakukan kegiatan kerja agar mendapat suatu keberhasilan

1. Menurut Ghufroon dan Risnawita (2020): "Efikasi Diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu."

2. "Efikasi Diri *refers to one's perceived capabilities for learning or performing actions at designated levels*" (Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K:3).
3. Menurut Bandura (2023): "*Self-efficacy refers to an individual's belief in his or her capacity to execute behaviors necessary to produce specific performance attainments. It reflects confidence in the ability to exert control over one's own motivation, behavior, and social environment.*" Terjemahan: "Self-efficacy mengacu pada keyakinan individu dalam kapasitasnya untuk melaksanakan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan pencapaian kinerja tertentu. Ini mencerminkan kepercayaan diri dalam kemampuan untuk mengendalikan motivasi, perilaku, dan lingkungan sosial seseorang."

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Efikasi Diri adalah keyakinan atau penilaian individu terhadap kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas, tindakan, atau perilaku tertentu untuk mencapai hasil atau kinerja yang diinginkan. Konsep ini mencakup kepercayaan diri seseorang dalam mengendalikan motivasi, perilaku, dan lingkungan sosialnya, serta kemampuan untuk menilai apakah mereka dapat melakukan sesuatu dengan baik, tepat, dan sesuai dengan persyaratan yang ada. Efikasi diri tidak hanya terkait dengan keyakinan akan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek evaluasi diri yang lebih luas, termasuk kemampuan untuk menghadapi tantangan dan mengelola berbagai aspek kehidupan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.4.2 Faktor Faktor yang mempeangruhi Efikasi Diri

Faktor yang Mempengaruhi Efikasi Diri Jess Feist dalam Yolanda & Heru (2020:62) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Efikasi Diri, yaitu keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam menghadapi berbagai situasi atau tantangan. Efikasi Diri, yang merupakan komponen penting dari teori kognitif sosial, sangat dipengaruhi oleh berbagai elemen internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi cara seseorang memandang kemampuan diri mereka antara lain sebagai berikut:

1. Budaya Budaya mempengaruhi Efikasi Diri melalui nilai (values), kepercayaan (beliefs), dalam proses pengaturan diri (Self-regulatory-process) yang berfungsi sebagai sumber penilaian Efikasi Diri dan juga sebagai konsekuensi dari keyakinan akan Efikasi Diri Melalui faktor budaya, seseorang yang pada dasarnya baik akan menjadi buruk dan jahat karen pengaruh kebudayaan. Maka dari itu kita harus menjadi pribadi diri sendiri dan menjauhkan diri dari pengaruh budaya.
2. Gender Perbedaan gender juga berpengaruh terhadap Efikasi Diri. Hal ini dapat dilihat dari penelitian Bandura yang menyatakan bahwa wanita efikasinya lebih tinggi dalam mengelola perannya. Wanita yang memiliki peran selain sebagai ibu rumah tangga, juga sebagai wanita karir akan memiliki Efikasi Diri yang tinggi dibandingkan dengan pria yang bekerja.
3. Sifat dari Tugas yang Dihadapi Derajat dari kompleksitas kesulitan tugas yang dihadapi oleh individu akan mempengaruhi penilaian individu tersebut terhadap kemampuan dirinya sendiri. Semakin kompleks tugas yang di hadapi oleh

individu maka akan semakin rendah individu tersebut menilai kemampuannya. Sebaliknya, jika individu dihadapkan pada tugas yang mudah dan sederhana maka akan semakin tinggi individu tersebut menilai kemampuannya.

4. Intensif Eksternal Faktor lain yang dapat mempengaruhi Efikasi diri individu adalah intensif yang diperolehnya. Bandura menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan efikasi diri adalah competent contingen incentives, yaitu intensif yang diberikan orang lain yang merefleksikan keberhasilan seseorang.
5. Status atau Peran Individu dalam Lingkungan Individu yang memiliki status yang lebih tinggi akan memperoleh derajat control yang lebih besar sehingga efikasi diri yang dimilikinya juga tinggi. Sedangkan individu yang memiliki status yang lebih rendah akan memiliki control yang lebih kecil sehingga efikasi diri yang dimilikinya juga rendah.
6. Individu tentang Kemampuan Diri Individu yang memiliki Efikasi diri tinggi, jika ia memperoleh informasi positif mengenai dirinya, sementara individu akan memiliki Efikasi diri yang rendah, jika ia memperoleh informasi negative mengenai dirinya. Berdasarkan beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktorfaktor yang mempengaruhi efikasi diri ialah antara lain budaya, gender, sifat dari tugas yang dihadapi, intensif eksternal, status atau peran individu dalam lingkungan, dan informasi tentang kemampuan diri.

2.1.4.3 Aspek-Aspek Efikasi Diri

Aspek-aspek Efikasi diri menurut Bandura (Hasanah et al., 2019:522) ada empat yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu mengandung kekaburan dan penuh tekanan. Efikasi diri menentukan pada komponen kepercayaan diri yang dimiliki oleh individu dalam menghadapi situasi-situasi yang akan datang yang mengandung kekaburan, tidak dapat diramalkan dan sering kali penuh dengan tekanan. Keyakinan individu atau tindakan yang benar-benar akan dilakukan individu tersebut, seberapa besar usaha yang dilakukan akan menentukan pencapaian tujuan akhir.
2. Keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul. Efikasi diri juga terkait dengan kemampuan individu dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul. Jika keyakinan tinggi dalam menghadapi masalah maka individu akan mengusahakan dengan sebaik-baiknya untuk mengatasi masalah tersebut. Sebaliknya apabila individu tidak yakin terhadap kemampuan dalam menghadapi situasi yang sulit, maka kemungkinan kegagalan akan terjadi.
3. Keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan. Individu yang mempunyai Efikasi diri tinggi akan menetapkan target yang tinggi dan selalu konsekuen terhadap target tersebut. Individu akan berupaya menetapkan target yang lebih tinggi bila target yang sesungguhnya telah mampu dicapai. 37 Sebaliknya individu dengan Efikasi diri yang rendah akan menetapkan target awal sekaligus membuat perkiraan pencapaian hasil yang rendah. Individu akan

mengurangi atau bahkan membatalkan target yang telah dicapai apabila menghadapi beberapa rintangan dan pada tugas berikutnya akan cenderung menetapkan target yang lebih rendah lagi.

4. Keyakinan akan kemampuan untuk menumbuhkan motivasi, kemampuan kognitif dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil. Motivasi kemampuan kognitif dan ketetapan bertindak sangat diperlukan sebagai dasar untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Jika berhadapan dengan tugas maka dibutuhkan motivasi dan kemampuan kognitif serta tindakan yang tepat untuk mencapai hasil yang baik.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Efikasi Diri

Hasan & Khaerana (2019:122) membagi dimensi Efikasi diri menjadi tiga dimensi yaitu level, generality, dan strength.

1. Level

Tingkat Kesulitan Tugas:

- a. Menghindari situasi di luar batas kemampuan.
- b. Kemampuan untuk menganalisis pilihan perilaku yang sesuai dengan kemampuan.
- c. Dapat menangani tugas dengan tingkat kesulitan menengah
- d. Sanggup menghadapi tantangan dengan tingkat kesulitan tinggi
- e. Percaya diri dalam mengambil tugas yang semakin kompleks

2. Generality

Kekuatan Keyakinan:

- a. Tingkat kemantapan keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimiliki.
- b. Ketahanan keyakinan terhadap pengalaman yang dapat melemahkan efikasi diri. Mampu mentransfer keterampilan dari satu konteks ke konteks lain
- c. Yakin dapat mengatasi berbagai jenis tugas yang berbeda
- d. Memiliki keyakinan diri yang konsisten di berbagai bidang kehidupan

3. *Strenght*

Generalisasi Keyakinan:

- a. Kemampuan untuk menerapkan keyakinan diri dalam berbagai situasi.
- b. Fleksibilitas dalam menghadapi tantangan di berbagai konteks.
- c. Gigih dalam menghadapi rintangan
- d. Cepat bangkit dari kegagalan
- e. Mampu mempertahankan upaya meskipun menghadapi kesulitan

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang dilihat, atau kemampuan kerja. Jadi, kinerja memang sangat diperlukan perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan SDM yang berkualitas. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2020), kinerja organisasi adalah gambaran tingkat pencapaian tujuan organisasi yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja organisasi yang efektif dan efisien tidak hanya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga membawa dampak positif lainnya. Dampak positif tersebut antara lain peningkatan keuntungan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas karyawan. Ketika organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, organisasi akan mendapatkan lebih banyak keuntungan. Hal ini dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan, mengembangkan bisnis, dan memberikan penghargaan kepada karyawan. Kinerja organisasi yang baik juga akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan akan merasa puas dengan produk atau layanan yang diberikan dan akan terus menggunakan produk atau layanan tersebut. Selain itu, kinerja organisasi yang baik juga akan meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan akan merasa bangga bekerja di organisasi tersebut dan akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Menurut Robbins and Coutler (2018:18) menyatakan bahwa: “Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job”.

Menurut Susanto (2022), kinerja organisasi adalah sebuah konsep yang kompleks dan multidimensi yang mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Kinerja organisasi yang unggul dapat dicapai melalui berbagai strategi, seperti kepemimpinan yang efektif, budaya

organisasi yang positif, dan pengelolaan sumber daya yang optimal. Menurut Armstrong dan Sonntag (2022), adalah kontribusi individu atau kelompok terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang efektif dan efisien dapat menghasilkan berbagai manfaat bagi organisasi, seperti peningkatan keuntungan, kepuasan pelanggan, loyalitas karyawan, dan citra organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan dan keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, dukungan dan kepemimpinan, serta sistem manajemen kinerja. Strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan termasuk penetapan tujuan yang jelas, pemberian umpan balik yang konstruktif, pengembangan karyawan, dan penghargaan dan pengakuan. Dengan memahami dan menerapkan strategi-strategi tersebut, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya dan mencapai kesuksesan yang lebih besar.

2.1.5.2 Jenis Jenis Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi kinerja individu atau kelompok terhadap standar yang telah ditetapkan. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk:

- a. Meningkatkan kinerja karyawan: dengan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
- b. Meningkatkan motivasi karyawan: dengan mengakui pencapaian dan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.
- c. Mengembangkan karyawan: dengan mengidentifikasi potensi dan kebutuhan pengembangan.

- d. Membuat keputusan SDM yang lebih baik: seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
- e. Meningkatkan akuntabilitas: dengan memastikan karyawan memahami ekspektasi dan bertanggung jawab atas kinerja mereka. Terdapat berbagai jenis penilaian kinerja yang dapat digunakan oleh organisasi, dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Berikut adalah beberapa jenis penilaian kinerja yang umum digunakan, beserta keterangan dari para ahli:

1. Penilaian oleh Atasan (*Self-Assessment*)

Kelebihan:

- a. Memungkinkan karyawan untuk melakukan refleksi diri terhadap kinerjanya.
- b. Meningkatkan rasa tanggung jawab atas kinerjanya.
- c. Meningkatkan motivasi untuk belajar dan berkembang.

Kekurangan:

- a. Dapat dipengaruhi oleh bias pribadi.
- b. Karyawan mungkin tidak memiliki informasi yang lengkap tentang kinerjanya.

2. Penilaian oleh Kelompok Lini (*Peer Assessment*)

Kelebihan:

- a. Memberikan perspektif yang lebih objektif tentang kinerja karyawan.
- b. Meningkatkan rasa kebersamaan dan kerjasama antar karyawan.
- c. Mendorong karyawan untuk saling belajar dan berbagi pengetahuan.

d. Meningkatkan kualitas umpan balik yang diterima karyawan.

Kekurangan:

- a. Dapat dipengaruhi oleh persaingan antar karyawan.
- b. Karyawan mungkin tidak memiliki informasi yang lengkap tentang kinerja rekan kerjanya.

Kelebihan:

- a. Memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja karyawan dari berbagai sudut pandang.
- b. Membantu karyawan untuk memahami bagaimana mereka perceived oleh orang lain.
- c. Meningkatkan komunikasi dan keterbukaan di antara karyawan.
- d. Mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan.

Kekurangan:

- a. Dapat memakan waktu dan mahal untuk dilaksanakan.
- b. Karyawan mungkin merasa tidak nyaman dengan umpan balik negatif.
- c. Penilaian oleh Bawahan dan Rekan Kerja

Kelebihan:

- a. Memberikan informasi yang berharga tentang bagaimana karyawan bekerja dalam tim.
- b. Meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
- c. Meningkatkan rasa saling percaya dan respek antar karyawan.

- d. Mendorong budaya belajar dan berinovasi di organisasi.

Kekurangan:

- a. Dapat dipengaruhi oleh hierarki organisasi.
- b. Karyawan mungkin tidak memiliki informasi yang lengkap tentang kinerja bawahannya. Jenis penilaian kinerja yang paling tepat untuk digunakan akan tergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, dan tujuan penilaian. Berikut adalah beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan saat memilih jenis penilaian kinerja:
 - c. Ukuran dan struktur organisasi: Organisasi besar dan kompleks mungkin memerlukan jenis penilaian kinerja yang lebih formal dan terstruktur daripada organisasi kecil yang lebih datar.
 - d. Budaya kerja: Budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif mungkin lebih cocok untuk jenis penilaian kinerja seperti peer assessment atau 360-degree feedback.

2.1.5.3 Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja yang optimal dari setiap karyawan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas layanan atau produk yang dihasilkan oleh perusahaan melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat menentukan kebutuhan pelatihan, merencanakan pengembangan karir, dan menetapkan tujuan yang jelas bagi karyawan. Menurut Sahidah dan Anwar (2020:110), ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan sesuai gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada karyawan dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program development and training agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan karyawan pada saat bekerja.
4. Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan. Kinerja karyawan yang kurang baik dapat ditemukan kelemahan dalam penempatan posisi sehingga dapat diubah.
5. Membantu perusahaan dalam menemukan kekurangan desain pekerjaan terutama dalam perencanaan penempatan jabatan.
6. Feedback pada aktualisasi human resource management, yaitu seberapa baik atau tidak baiknya fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam perusahaan.

2.1.5.4 Faktor Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019) mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Kemampuan dan Keterampilan
 - a. Kemampuan Kapasitas individu untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu berdasarkan bakat dan kecerdasan yang dimilikinya.

- b. Keterampilan: Kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dengan baik berdasarkan latihan dan pengalaman.
2. Motivasi
- a. Motivasi intrinsik: Dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu karena merasa senang dan puas.
 - b. Motivasi ekstrinsik: Dorongan yang berasal dari luar diri individu untuk melakukan sesuatu karena adanya imbalan atau penghargaan.
3. Lingkungan Kerja
- a. Kondisi fisik: Fasilitas dan infrastruktur tempat kerja yang mendukung, seperti pencahayaan, ventilasi, dan temperatur yang nyaman.
 - b. Kondisi sosial: Hubungan yang baik antar karyawan, supervisi yang efektif, dan budaya kerja yang positif.
 - c. Kondisi psikologis: Beban kerja yang wajar, stres yang minimal, dan kesempatan untuk pengembangan diri.
4. Dukungan dan Kepemimpinan
- a. Dukungan: Bantuan dan dorongan dari atasan, rekan kerja, dan organisasi untuk membantu karyawan mencapai tujuannya.
 - b. Kepemimpinan: Kemampuan pemimpin untuk memotivasi, mengarahkan, dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan bersama.
5. Sistem Manajemen Kinerja •
- a. Perencanaan kinerja: Penetapan tujuan kinerja yang jelas, terukur, dan dapat dicapai.
 - b. Penilaian kinerja: Evaluasi kinerja karyawan secara berkala dan sistematis.

- c. Pengembangan kinerja: Pemberian pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya.
- d. Penghargaan dan pengakuan: Pemberian penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan yang baik.

Kemampuan dan keterampilan yang tinggi tidak akan optimal jika motivasi rendah, lingkungan kerja tidak mendukung, atau sistem manajemen kinerja tidak efektif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan semua faktor tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Selain faktor-faktor di atas,

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Mengukur hasil kerja atas tugas yang diberikan kepada karyawan harus adanya penilaian terhadap karyawan tersebut. Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari Jhon Miner dalam Mangkunegara (2019:75) antara lain adalah:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai
3. Inisiatif adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja karyawan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur hasil kerja atau tugas yang telah diberikan kepada karyawan terdapat penilaian bagi karyawan seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif, dan juga tanggung jawab dalam melakukan tugas serta menyelesaikan masalah yang dihadapi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuan adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dengan menggunakan media internet sebagai perbandingan agar dapat diketahui persamaan serta perbedaannya. Jurnal penelitian yang diambil sebagai perbandingan agar dapat diketahui persamaan serta perbedaannya. Jurnal penelitian yang diambil sebagai perbandingan adalah, Pengembangan Karir dan Efikasi diri Kinerja Karyawan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rahmawati, Eka (2023) Pengaruh Pengembangan Karir dan Efikasi diri terhadap Kinerja Karyawan	Pengembangan karir dan Efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap	-pengembangan karir, - Efikasi diri -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian

	Bank BRI Syariah Cabang Semarang Jurnal Manajemen dan Bisnis (Vol. 15, No. 2, 2023)	kinerja karyawan		
2	Pratama, Aditya(2022) Analisis Dampak Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> pada Kinerja Pegawai Bank Mandiri Syariah Jakarta Indonesian Journal of Banking and Finance (Vol. 8, No. 3, 2022)	Pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai	-pengembangan karir, - <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian
3	Sulistyowati, Dewi(2022) Pengaruh Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Syariah Yogyakarta Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (Vol. 7, No. 1, 2022)	Terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> terhadap kinerja karyawan	-pengembangan karir, - <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian
4	Hidayat, Fajar(2021) Dampak Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> pada Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia	Pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	-pengembangan karir, - <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian

	Journal of Islamic Economics and Business (Vol. 12, No. 4, 2021)			
5	Nugroho, Budi(2021) Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> terhadap Kinerja Pegawai Bank Jateng Syariah Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Vol. 23, No. 2, 2021)	Pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	-pengembangan karir, - <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian
6	Sari, Indah Permata(2023) Pengaruh Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Surabaya Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (Vol. 8, No. 1, 2023)	Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> terhadap kinerja karyawan	-pengembangan karir, - <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian
7	Wibowo, Adi(2022) Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> pada Kinerja Pegawai Bank BTN Syariah Jurnal Ekonomi dan Perbankan	Hasil Penelitian: Pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	-pengembangan karir, - <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian

	Syariah (Vol. 10, No. 2, 2022)			
8	<p>Kusuma, Ratna(2021)</p> <p>Dampak Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Mega Syariah</p> <p>Indonesian Management Journal (Vol. 19, No. 3, 2021)</p>	<p>Pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-pengembangan karir,</p> <p>- <i>Efikasi diri</i></p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p>
9	<p>Santoso, Heri(2022)</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Syariah</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis (Vol. 13, No. 1, 2022)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> terhadap kinerja pegawai</p>	<p>-pengembangan karir,</p> <p>- <i>Efikasi diri</i></p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p>
10	<p>Putri, Anisa(2023)</p> <p>Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan <i>Efikasi diri</i> pada Kinerja Karyawan Bank CIMB Niaga Syari</p> <p>Journal of Islamic Finance and Banking (Vol. 5, No. 2, 2023)</p>	<p>Pengembangan karir dan <i>Efikasi diri</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-pengembangan karir,</p> <p>- <i>Efikasi diri</i></p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p>

11	<p>Wijaya, Surya(2022)</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bank BCA Syariah</p> <p>Jurnal Manajemen dan Organisasi (Vol. 11, No. 3, 2022)</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-pengembangan karir,</p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>- <i>Efikasi diri</i></p>
12	<p>: Rahma, Aulia(2021)</p> <p>Dampak Pengembangan Karir pada Kinerja Pegawai Bank Syariah Bukopin</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Syariah (Vol. 4, No. 2, 2021)</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>	<p>-pengembangan karir,</p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>- <i>Efikasi diri</i></p>
13	<p>Purnomo, Agus(2023)</p> <p>Analisis Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bank Panin Dubai Syariah</p> <p>Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis (Vol. 6, No. 1, 2023)</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan</p>	<p>-pengembangan karir,</p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>- <i>Efikasi diri</i></p>
14	<p>Safitri, Dina(2022)</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir terhadap</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap</p>	<p>-pengembangan karir,</p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>- <i>Efikasi diri</i></p>

	<p>Kinerja Pegawai Bank Aceh Syariah</p> <p>Jurnal Akuntansi dan Manajemen (Vol. 17, No. 2, 2022)</p>	<p>kinerja pegawai</p>		
15	<p>Hermawan, Dedi(2021)</p> <p>Dampak Pengembangan Karir pada Kinerja Karyawan Bank NTB Syariah</p> <p>Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen (Vol. 21, No. 3, 2021)</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>-pengembangan karir,</p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>- <i>Efikasi diri</i></p>
16	<p>Lestari, Bunga(2023)</p> <p>Pengaruh <i>Efikasi diri</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Riau Kepri Syariah</p> <p>Jurnal Manajemen dan Keuangan (Vol. 12, No. 1, 2023)</p>	<p><i>Efikasi diri</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- <i>Efikasi diri</i></p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>- pengembangan karir,</p>
17	<p>Gunawan, Hendra(2022)</p> <p>Analisis Dampak <i>Efikasi diri</i> pada Kinerja Pegawai Bank Kalbar Syariah</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi (Vol. 10, No. 2, 2022)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif antara <i>Efikasi diri</i> dan kinerja pegawai</p>	<p>- <i>Efikasi diri</i></p> <p>-kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu dan lokasi penelitian</p> <p>- pengembangan karir,</p>

18	Utami, Sari(2021) Pengaruh <i>Efikasi diri</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumut Syariah Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (Vol. 6, No. 2, 2021)	<i>Efikasi diri</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	- <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian - pengembangan karir,
19	Putra, Adi(2022) Dampak <i>Efikasi diri</i> pada Kinerja Pegawai Bank Nagari Syariah Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa (Vol. 15, No. 1, 2022)	<i>Efikasi diri</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	- <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian - pengembangan karir,
20	Sari, Ratna(2023) Analisis Pengaruh <i>Efikasi diri</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Syariah Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (Vol. 8, No. 2, 2023)	Terdapat pengaruh positif signifikan antara <i>Efikasi diri</i> dan kinerja karyawan	- <i>Efikasi diri</i> -kinerja karyawan	- Waktu dan lokasi penelitian - pengembangan karir,

Sumber : Data diolah peneliti (2024)

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran ini mempermudah

pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti.

2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Ini meliputi berbagai aspek seperti pendidikan, pelatihan, rotasi pekerjaan, dan promosi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.

Armstrong dan Taylor (2020:287) "Structured and transparent career development can enhance employee motivation, which in turn positively impacts their performance. Employees who see clear career paths tend to be more committed to the organization and their tasks"

Pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Rahmawati (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Syariah Cabang Semarang. sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar pengembangan karir diri seseorang maka semakin meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan karyawan tersebut. Selain itu, penelitian yang dilakukan Wijaya, Surya (2022) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bank BCA Syariah” mengatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rahma, Aulia (2021) dengan judul “Dampak Pengembangan Karir Pada Kinerja

Pegawai Bank Syariah Bukopin” juga turut mendukung pendapat di atas bahwa perkembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Efikasi Diri (X2) terhadap Kinerja Karyawan

Efikasi diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Albert Bandura dan telah banyak diteliti dalam konteks organisasi dan kinerja kerja.

Efikasi diri juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sulistyowati (2022) menemukan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah Yogyakarta. dapat dikatakan bahwa semakin besar efikasi diri seseorang maka semakin meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. sehingga menunjukkan hasil yang serupa mengenai hubungan kedua variabel tersebut yang menyatakan bahwa *efikasi diri* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang artinya semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki seorang karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afif Rafiditya dan Syarfuddin (2020) dan Abelia Permatasari (2021). Mengatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Efikasi diri terhadap Kinerja Karyawan

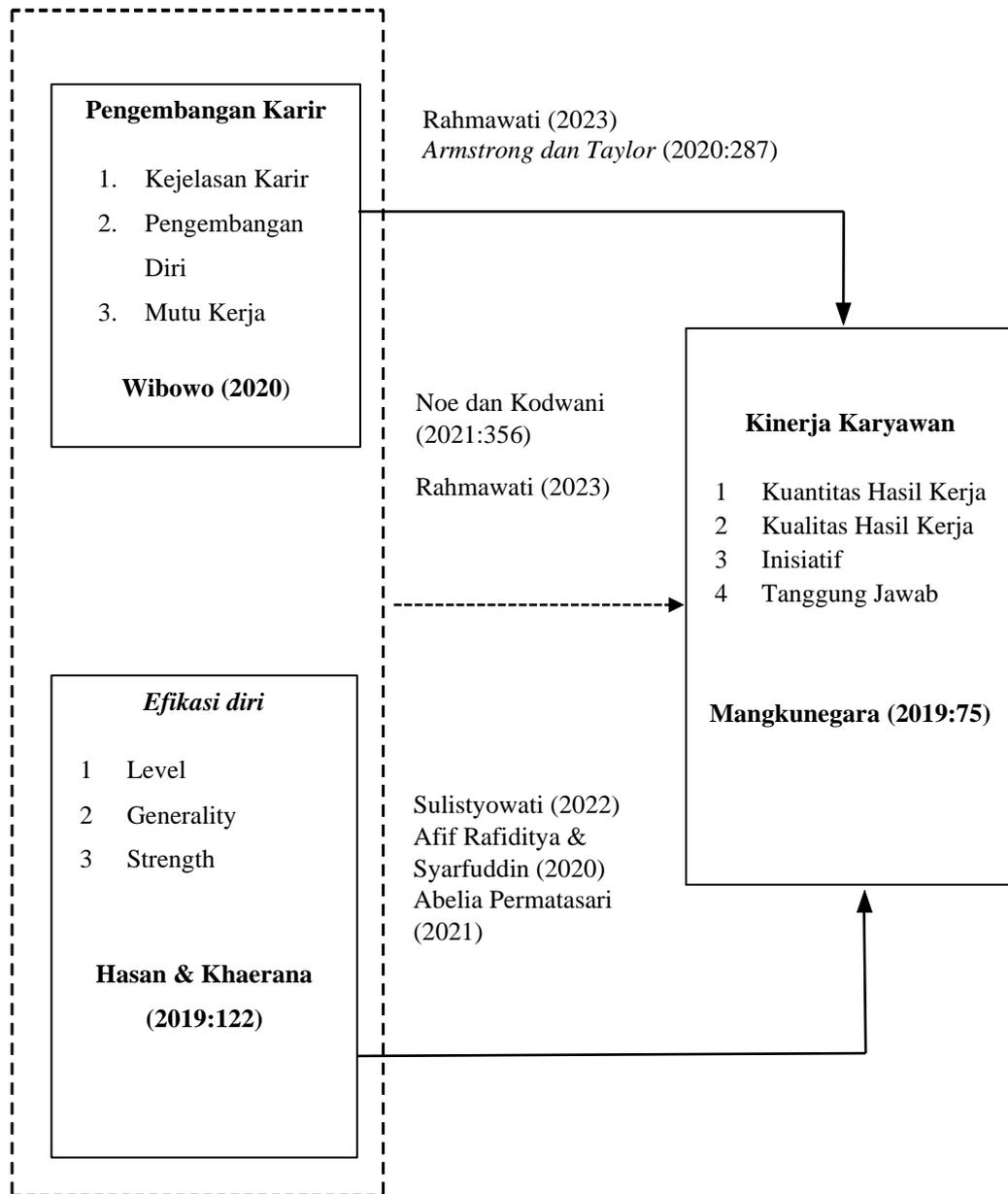
Pengaruh simultan pengembangan karir dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan merujuk pada efek gabungan dari kedua variabel tersebut terhadap hasil

kerja individu dalam organisasi. Kombinasi ini mencerminkan bagaimana peluang pertumbuhan karir dan keyakinan diri karyawan secara bersama-sama dapat mempengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja mereka.

Noe dan Kodwani (2021:356) "Effective career development programs not only enhance employee skills but also foster engagement and loyalty. This directly contributes to improved individual and overall organizational performance."

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan efikasi diri secara bersama-sama memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Rahmawati (2023) menemukan bahwa pengembangan karir dan efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Syariah Cabang Semarang. Penelitian yang dilakukan oleh Putri, Anisa (2023) dalam judul penelitiannya "Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Efikasi diri Pada Kinerja Karyawan Bank CIMB Niaga Syari" turut mendukung pendapat di atas, bahwa pengembangan karir dan *efikasi diri* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Santoso, Heri (2022) dengan judul "Pengaruh Pengembangan Karir Dan *Efikasi diri* Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Syariah" mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir dan *efikasi diri* terhadap kinerja pegawai. Penelitian Kusuma, Ratna (2021) dengan judul "Dampak Pengembangan Karir Dan *Efikasi diri* Pada Kinerja Pegawai Bank BTN Syariah" juga turut mendukung pendapat tersebut bahwa pengembangan karir dan *efikasi diri* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Keterangan :

-----▶ : Pengaruh secara simultan

————▶ : Pengaruh secara parsial

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris (Sugiyono,2022). Berdasarkan kerangka pemikiran di halaman selanjutnya, dapat diajukan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Pengembangan Karir dan *Efikasi diri* terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan
- b. Terdapat pengaruh *Efikasi diri* terhadap Kinerja Karyawan