

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Oleh karena itu keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia sangat penting artinya dalam menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi (Robbins, 2010:23).

Setiap perusahaan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mencapai tujuan memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Keberhasilan suatu organisasi ditandai oleh kinerja (*job performance*) dari karyawannya. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Robbins, 2010:27).

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting seorang manajer atau pimpinan. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik

kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Untuk mengukur atau menilai kinerja merupakan hal yang paling pokok dan penting untuk menetapkan kriterianya terlebih dahulu.

Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya melalui pengembangan karir dan *Self-Efficacy*. Kedua variabel ini sangat berperan dalam meningkatkan *efektivitas* dan *efisiensi* dari organisasi di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan.

Pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan, dimana dalam pengembangan karir terdapat pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai klasifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreatifitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja SDM atau karyawan dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Self-efficacy penting diperhatikan dalam peningkatan kinerja selain pengembangan karir. *Self-efficacy* adalah sebuah keyakinan tentang anggapan bahwa seseorang dapat melaksanakan dengan sukses beberapa tindakan atau masa depan dan mencapai beberapa hasil. Konsep *self-efficacy* berkaitan dengan sejauh mana individu mampu memiliki kemampuan, potensi, serta kecenderungan yang

ada pada dirinya untuk dipadukan menjadi tindakan tertentu dalam mengatasi situasi yang mungkin akan dihadapi di masa yang akan datang. *Self efficacy* akan mendorong seseorang lebih bersemangat mencapai hasil optimal dalam kinerjanya.

Kepercayaan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan yang terbaik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *self efficacy* dapat meningkatkan kinerja individual. *Self-efficacy* mempengaruhi seseorang dalam hal pilihan, tujuan, reaksi emosional, usaha, mengatasi masalah dan ketekunan. Sumber utama *self-efficacy* adalah kemampuan (*ability*) dan kinerja yang telah dicapai (*past performance*).

Penelitian ini difokuskan pada karyawan BPR Rokan Hulu. Sebagaimana diketahui bahwa BPR Rokan Hulu adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan. BPR Rokan Hulu memasarkan produk yang bersifat produk konsumen yang terdiri dari :tabungan sinergi (Simpanan Anak Negeri), tabungan simpro (Simpanan Pemerintah Rokan Hulu) dan tabunganku. Tabel berikut memberikan gambaran tentang perkembangan nasabah tabungan BPR Rokan Hulu

Tabel 1.1
Perkembangan Nasabah Tabungan PD. BPR ROKAN HULU
Periode Januari Tahun 2016 s/d Desember 2018

No	Jenis Tabungan	2016		2017		2018	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1.	Sinergi	48.500	49. 515	55.000	59. 797	65.000	67. 594
2.	SimPro	270	271	350	352	400	418
3.	TabunganKu	3.000	3. 172	3.500	1. 581	3.000	2. 565

Sumber : BPR Rokan Hulu, 2016 -2018.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dianalisis terjadinya *fluktuatif* jumlah nasabah setiap tahunnya. Hal ini berhubungan dengan permasalahan kinerja karyawan. Secara umum kinerja karyawan BPR Rokan Hulu cukup baik, akan tetapi peningkatan kinerja karyawan masih dianggap kurang optimal karena di tahun 2017 dan 2018 realisasi pada tabunganKu tidak mencapai target. Perusahaan menargetkan pencapaian nasabah sebanyak di tahun 2017 sebanyak 3.500 nasabah, namun yang terealisasi hanya 1.581. Begitu juga ditahun 2018, BPR Rokan Hulu menargetkan sebanyak 3.000 nasabah untuk tabunganKu, namun hanya tercapai 2.565 nasabah. Hal ini berarti karyawan belum mampu melaksanakan keseluruhan tugas yang dibebankan perusahaan.

Pada permasalahan pengembangan karir yang terjadi di BPR Rokan Hulu berdasarkan hasil analisa sementara diketahui melemahnya prestasi yang diperoleh karyawan BPR Rokan Hulu. Padahal diketahui setiap tahunnya Bank BPR Rohul senantiasa mengadakan diklat rutin. Berbagai diklat telah dilakukan oleh Bank BPR Rohul untuk meningkatkan prestasi karyawannya. Adapun jenis diklat yang telah dilakukan Bank BPR Rohul selama tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2
Rekap Diklat Direksi dan Karyawan PD. BPR Rokan Hulu
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Nama Diklat	Jumlah Peserta
2014	1. Pelatihan Penyusunan RKAT BPR	3 orang
	2. Pelatihan perpajakan dan aplikasi pengisian SPT tahunan	1 orang
	3. Pelatihan perpajakan	3 orang
	4. Pelatihan <i>job analysisbased on competency</i>	3 orang
	5. Pelatihan BIMTEK sehari perpajakan	1 orang
	6. Pelatihan optimalisasi peran manager BPR	6 orang
2015	1. Pelatihan IT	4 orang
	2. Pelatihan Grafonomi	5 orang

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Pelatihan optimalisasi peran manager BPR 4. Pelatihan dan Meeting direksi 5. Pelatihan <i>training developing high performance people</i> 6. Pelatihan resiko hukum kelengkapan dokumentasi operasional BPR 	<ul style="list-style-type: none"> 6 orang 1 Orang 2 orang 5 orang
2016	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan IT 2. Pelatihan”menjadi penjual yang handal dan efektif untuk mencapai target penjualan 3. Pelatihan BIMTEK sehari perpajakan 4. Pelatihan”<i>communication</i> dan <i>hypnoselling</i>” 5. Pelatihan BIMTEK tentang”teknik dan strategi pengadaan barang dan jasa di Lingkungan BUMN & BUMD serta aspek hukum PB/J yang aman dari audit 6. Pelatihan resiko hukum kelengkapan dokumentasi operasional BPR 	<ul style="list-style-type: none"> 1 orang 3 orang 2 orang 7 orang 2 orang 5 orang
2017	<ul style="list-style-type: none"> 1. Study banding ke kantor pusat BPR Sarimadu di Bangkinang dalam rangka restrukturisasi , hapus buku, dll 2. Pelatihan sertifikasi profesi direktur & komisaris BPR (Kualifikasi komisaris) 3. Pelatihan Strategi meningkatkan kualitas NPL 4. Pelatihan implementasi pelaporan, penilaian, sendiri dan penyusunan SOP Tata kelola/GcG BPR/BPR 5. <i>Coaching clinic microsoft excel dan microsoft word</i> 6. Pelatihan optimalisasi peran manager BPR 	<ul style="list-style-type: none"> 4 orang 1 orang 7 orang 2 orang Seluruh karyawan/ti 6 orang
2018	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>Coaching clinic microsoft excel dan microsoft word</i> 2. Studi banding bersama Perbarindo Riau ke BPR Lestari 3. Workshop penyusunan laporan bulanan & pedoman akuntansi BPR 4. Mengikuti sosialisasi peraturan OJK nomor 04 dan 05/PJOK.03/2015 tentang tata kelola bagi Bank BPR dan kewajiban penyediaan modal minimum (KPPM) dan permodalan inti minimum bagi BPR 5. Menghadiri undangan OJK dalam rangka”evaluasi kinerja BPR/BPRS di Provinsi Riau” 6. Pelatihan”<i>communication</i> dan <i>hypnoselling</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh karyawan/ti 1 orang 2 orang 2 orang 2 orang 7 orang

Sumber:PD BPR Rohul, 2014-2018

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa selama tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 Bank BPR Rohul telah melakukan bergai macam bentuk diklat kepada karyawan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Di dapatkan informasi berdasarkan wawancara dari beberapa karyawannya, bentuk program pendidikan dan pelatihan yang selama ini diterapkan oleh Bank BPR Rokan Hulu adalah *on*

the job training yakni belajar sambil praktek dengan maksud memberikan pengetahuan kepada karyawan, serta bentuk pelatihan lainnya yang diberikan. Pelatihan di tempat kerja, karena sebagian besar pekerjaan dalam industri dapat dipelajari dalam jangka waktu yang relatif singkat, metode ini adalah yang paling banyak digunakan.

Hasil dari diklat yang diadakan oleh Bank BPR terhadap karyawan membawa dampak yang positif terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini terbukti dengan prestasi yang diraih oleh Bank BPR Rohul di bidang jasa perbankan. Adapun prestasi yang pernah diraih oleh bank BPR Rohul dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.3
Jenis Prestasi BPR Rokan Hulu Tahun 2011 s/d 2016

No	Tahun	Jenis Prestasi
1.	2011	BPR Award dari INFO BANK
2.	2012	BPR Award dari INFO BANK
3.	2013	BPR Award dari INFO BANK
4.	2015	BPR Award dari INFO BANK

Sumber: Bank BPR Rohul, 2017

Namun jika dikaitkan dengan masalah *self-efficacy* yang terjadi di BPR Rokan Hulu berdasarkan hasil analisa sementara diketahui adanya penurunan prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan tidak adanya BPR Rokan Hulu memperoleh penghargaan pada tahun 2014 dan 2016. B

Berdasarkan tabel 1.2 terlihat bahwa selama empat kali BPR Rokan Hulu memperoleh penghargaan sebagai BPR Award. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki *self-efficacy* yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga mempunyai dampak positif terhadap kinerja mereka dan menghasilkan prestasi

kerja yang baik. Namun di tahun 2014 dan tahun 2016 BPR Rokan Hulu tidak mendapatkan penghargaan tersebut. Hal ini menunjukkan menurunnya tingkat *self-efficacy* karyawan, sehingga berdampak juga terhadap kinerja karyawan.

Dari permasalahan yang telah diuraikan membuat penulis termotivasi untuk mengkaji lebih lanjut mengenai hal tersebut dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Rokan Hulu”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kondisi permasalahan yang telah dijelaskan, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengembangan karir di BPR Rokan Hulu?
2. Bagaimana *self-efficacy* di BPR Rokan Hulu?
3. Bagaimana kinerja karyawan di BPR Rokan Hulu?
4. bagaimana pengaruh pengembangan karir dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada BPR Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan karir di BPR Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui bagaimana *self-efficacy* di BPR Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan di BPR Rokan Hulu.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengembangan karir dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada BPR Rokan Hulu.

1.4 Manfaat penelitian

1.4.1 Bagi peneliti

Sebagai pengembangan ilmu yang penulis peroleh terutama dalam ilmu manajemen sumberdaya manusia.

1.4.2 Bagi BPR Rokan Hulu

Untuk memberikan masukan dan evaluasi pada BPR Rokan Hulu dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan juga sebagai bahan pertimbangan bagi BPR Rokan Hulu dalam pengambilan keputusan.

1.4.3 Bagi Akademis

Sebagai bahan wacana atau referensi dalam karya tulis ilmiah mengenai pengaruh pengembangan karir, *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penyusunan proposal ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

Bab ini membahas tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengambilan data definisi operasional, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merupakan penyajian data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

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

Mangkunegara (2010:120), pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya.

Komang dkk (2012:23) mendefenisikan pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh *departemen personalia* untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Handoko (2010:23) mendefenisikan pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir.

Menurut Simamora (2010:392), menyebutkan bahwa pengembangan karir adalah suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai pengembangan karir maka dapat disimpulkan bahwa pengemangan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki seseorang karyawan guna mendukung karirnya.

2.1.1.1 Tujuan Pengembangan Karir

Handoko (2010:134) mengemukakan tujuan pengembangan karir pegawai adalah :

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*.
2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih.
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil.

Mangkunegara (2010:120), menyebutkan beberapa tujuan dari pengembangan karir yaitu :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi kesetiiaannya terhadap perusahaan.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaan.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keugan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keugan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.1.2 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Mangkunegara (2010:121), mengemukakan bentuk-bentuk dari pengembangan karir yaitu :

1. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
2. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
3. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi.

2.1.1.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Saksono (2010:45) indikator untuk mengukur dalam pengembangan karir adalah :

1. Kesempatan untuk mencapai suatu berharga. Parameter yang diukur adalah :promosi jabatan, adil dalam berkarir dan mendapatkan informasi peluang promosi.
2. Kesempatan untuk mencapai hal baru. Parameter yang diukur adalah :Kesempatan mengembangkan pengetahuan inovasi dan kreativitas.
3. Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang. Parameter yang diukur adalah :kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan

kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing.

4. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan. Parameter yang diukur adalah :kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata.

Menurut Rivai (2013:278), indikator dalam pengembangan karir yaitu :

1. Prestasi kerja. Adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja merupakan komponen yang paling penting untuk mengembangkan karir. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atau kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir.
2. Kesetiaan terhadap organisasi. Adalah tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi. Untuk mengurangi tingkat keluarnya karyawan. Biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.
3. Pembimbing dan sponsor. Adalah seorang yang mampu memberi Penilaian pribadi meliputi minat, bakat, kemampuan, motivasi, semangat, ketrampilan, dan moral seseorang. Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya.

Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seorang dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

4. Peluang untuk tumbuh. Adalah kesempatan untuk mengembangkan karir bagi seorang karyawan. Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan, kursus dan melanjutkan pendidikannya.

Menurut Sunyoto (2012:185) menyebutkan indikator dalam pengembangan karir yaitu:

1. Hubungan pegawai dan organisasi. Artinya sebuah organisasi harus mampu menciptakan suasana yang sinkron dan kondusif, dimana pimpinan organisasi mampu bekerjasama dengan karyawan serta mengarahkan tujuan organisasi secara efektif sehingga para karyawan merasakan bahwa tujuan tersebut merupakan tujuan bersama.
2. Personalitas karyawan. Adalah keseluruhan reaksi psikologis dan sosial seorang individu; sintesis kehidupan emosional seseorang dan kehidupan mentalnya, tingkah laku dan reaksinya terhadap lingkungan. Personalitas merupakan salah satu faktor yang sangat penting diperhatikan dalam organisasi, agar organisasi bisa meraih kinerja yang tinggi seperti tingginya tingkat kepuasan kerja dan kemampuan unjuk kerja serta kepribadian yang mantab.
3. Faktor-faktor eksternal. Artinya semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi,

misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

4. *Politicking* dalam organisasi. Artinya adanya pengaruh dari orang-orang yang pandai politik tetapi rendah mutu profesionalismenya. Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, *nepotisme*, *feodalisme* dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “politicking” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.
5. Sistem penghargaan. Adalah imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat, dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. Sistem manajemen (reward system) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas.

6. Jumlah karyawan. Adalah Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.
7. Ukuran organisasi. Maksudnya adalah yang berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.
8. Kultur perusahaan. Yaitu kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam sebuah organisasi. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, *obyektif*, *rasional* dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung *feodalistik*, rasional dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem merit). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain.
9. Tipe manajemen. Adalah kedudukan-kedudukan yang penting dalam hirarki perusahaan dengan ciri khas tertentu. Jika manajemen cenderung

kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

Menurut Siagian (2011:23), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir . Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
2. Keperdulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
4. Adanya minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang *fleksibel* dan *proaktif*.

5. Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda

2.1.1.4 Dampak Dari Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (2012:185) menyebutkan dampak pengembangan karir bagi kinerja yaitu :

1. Meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai,
2. menurunkan *labour turn over*
3. meningkatkan kesempatan promosi bagi pegawai

Menurut Harsono (2011:128) dampak pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1. Bagi karyawan
 - 1) Meningkatkan kualitas karyawan juga memperbaiki kinerjanya karena menyadari kemampuan, kekuatan dan kelemahan.
 - 2) Menyadarkan karyawan akan kebutuhan, nilai serta tujuan yang diinginkan dalam organisasinya.
 - 3) Melalui pola karier yang jelas karyawan berpeluang mewujudkan karier sesuai dengan kemampuannya.
 - 4) Karier akan meningkatkan harga diri, kebanggaan, penghasilan dan kontribusinya terhadap organisasi.
 - 5) Menumbuhkan produktifitas dan kepuasan karyawan.
 - 6) Mengarahkan pada karier yang diinginkan dimasa yang akan datang.

2. Bagi Organisasi

- 1) Memungkinkan pengembangan dan penempatan karyawan dalam jabatan yang sesuai dengan minatnya.
- 2) Melalui perencanaan karier yang sistematis diketahui kualitas dan pemamfaatan karyawan secara maksimal;
- 3) Pola karier dan manajer kepegawaian menetapkan peserta diklat maupun kaderisasi.
- 4) Menumbuhkan persaingan sehat melalui unjuk kinerja serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 5) Mempertahankan dan memotivasi PNS agar tetap berprestasi.
- 6) Menjamin ketersediaan kader yang berkualitas dalam organisasi.
- 7) Meningkatkan citra dan daya saing organisasi.

2.1.2 *Self-Efficacy*

Self-efficacy merupakan salah satu kemampuan pengaturan individu. Baron dan Byrne (2009:12) mengemukakan bahwa *self-efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan dan menghasilkan sesuatu.

Lunenburg (2011:10) mengungkapkan *self-efficacy* adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Self-efficacy merupakan persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu dan berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan (Friedman & Schustack, 2009:23).

Menurut Harsono (2011:171) menyebutkan *Self-efficacy* adalah keyakinan, persepsi, kekuatan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Selanjutnya Sunyoto (2012:34) mengemukakan bahwa *Self-efficacy* adalah perasaan kita terhadap kecukupan, efisiensi dan kemampuan kita dalam mengatasi kehidupan.

Dari penjelasan mengenai *Self-efficacy* maka dapat diambil kesimpulan bahwa *Self-efficacy* adalah sebuah perasaan dalam bentuk rasa kurang yakin dan percaya terhadap kemampuan dan kompetensi diri yang kita miliki yang dapat menyebabkan bagaimana seseorang dalam bersikap atau menangani masalah sehingga dapat tercapai apa yang menjadi tujuan dalam hidupnya.

2.1.2.1 Proses-Proses *Self-Efficacy*

Menurut Lunenberg (2011:36) menjelaskan tentang proses psikologis *self-efficacy* ketika mempengaruhi seseorang yaitu :

1. Proses kognitif

Adalah suatu fungsi kognitif memungkinkan individu untuk memprediksi kejadian sehari-hari yang akan berakibat pada masa depan. Asumsi yang timbul pada aspek kognitif ini adalah semakin efektif kemampuan individu dalam analisis dan dalam berlatih mengungkapkan ide-ide atau gagasan pribadi, maka akan mendukung individu bertindak dengan cepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Proses motivasi

Adalah motivasi individu timbul melalui pemikiran optimis dari dalam dirinya untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Individu berusaha memotivasi diri dengan menetapkan keyakinan pada tindakan yang akan dilakukan, merencanakan tindakan yang akan direalisasikan. Terdapat beberapa macam motivasi kognitif yang dibangun dari beberapa teori yaitu atribusi penyebab yang berasal dari teori atribusi dan pengharapan akan hasil yang terbentuk dari teori nilai pengharapan.

3. Proses afeksi

Adalah proses afeksi terjadi secara alami dalam diri individu dan berperan dalam menemukan intensitas pengalaman emosional. Afeksi ditujukan dengan mengontrol kecemasan dan perasaan depresif yang menghalangi pola-pola pikir yang benar untuk mencapai tujuan.

4. Proses seleksi

Adalah Proses yang berkaitan dengan kemampuan individu untuk menyeleksi tingkah laku dan lingkungan yang tepat, sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.2.2 Indikator *Self-Efficacy*

Menurut Lunenberg (2011:36) terdapat empat indikator untuk mengukur *self-efficacy*, yaitu:

1. Pengalaman akan kesuksesan (*Past Performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self-efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik.

Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self-efficacy* individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya *self-efficacy*, khususnya jika kegagalan terjadi ketika *self-efficacy* individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *self-efficacy* individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu:

- a. Tugas yang menantang
- b. Pelatihan
- c. Kepemimpinan yang mendukung

2. Pengalaman individu lain (*Vicarious Experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *self-efficacy*-nya. *Self-efficacy* juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *self-efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan *persuasi* terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *self efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu

kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur indikator ini, yaitum:

- a. Kesuksesan rekan kerja
- b. Kesuksesan perusahaan

3. Persuasi verbal (*Verbal Persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan saran, naseihat, dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur indikator ini, yaitu:

- a. Hubungan atasan dengan pegawai
- b. Peran pemimpin

4. Keadaan fisiologis (*Emotional Cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejolak emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang

dihadapinya berada di atas kemampuannya. Dalam indikator ini, yang dijadikan tolak ukur yaitu:

- a. Keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan.
- b. Keinginan sukses mencapai tujuan.

Friedman & Schustack (2009: 23) indikator dari *self efficacy* adalah :

1. Orientasi pada tujuan. Artinya 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 kontrol. Artinya 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. Artinya motivasi seseorang dapat dilihat dari keyakinan yang dimiliki akan kemampuan dirinya dalam melakukan sesuatu dan usaha-usahnya dalam menghadapi hambatan.
4. Lama seseorang akan bertahan dalam menghadapi hambatan. Artinya 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 efek jangka panjang (*outcome*) yang diharapkan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Sedarmayanti (2010:78) kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Notoatmodjo (2009:124) kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Simamora (2010:32) Kinerja pegawai adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh (*otput*) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan (*input*).

Mangkunegara (2010:67) menyatakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Fahmi (2012:83) kinerja secara umum merupakan gambaran prestasi yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam operasionalnya. Selanjutnya Soedjono (2010:13) mendefinisikan kinerja sebagai usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010:69-70) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

- 1) Kemampuan potensi (IQ).
- 2) Kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior* (kategori individu yang sangat berpotensi berhasil dalam pendidikan formalnya, mereka sering kali berada di kelas-kelas umum dan memiliki nilai-nilai yang tinggi), *very superior/ gifted* (IQ ini memiliki kemampuan yang lebih baik dalam hal menulis, membaca, mudah memahami ilmu-ilmu eksak dengan mudah, bijak mengatur keuangan, dan cepat memahami sesuatu), genius (orang-orang yang berada di kategori IQ dengan kemampuan yang sangat luar biasa) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Mahmudi (2011:21) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Faktor personal (Individu), meliputi :pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi :kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.
3. Faktor *team*, meliputi :kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi

2.1.3.2 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010:69-70) berbagai metode penilaian kerja yaitu :

1. Penetapan tujuan (*goal setting*), atau manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives*=MBO) yaitu pendekatan sistematis dan terorganisir yang menekankan pada pencapaian sasaran organisasi. Metode tersebut banyak sekali digunakan baik di sektor usaha swasta maupun pemerintah. Proses MBO meliputi tahap-tahap berikut ini:
 - 1) Penetapan tujuan atau sasaran yang jelas
 - 2) Mengembangkan suatu rencana tindakan yang menunjukkan bagaimana sasaran dicapai

- 3) Mengijinkan para karyawan untuk menetapkan rencana tindakan
 - 4) Mengukur pencapaian sasaran
 - 5) Melakukan tindakan koreksian bila diperlukan
 - 6) Menetapkan sasaran-sasaran baru untuk masa yang akan datang
2. *Multi-rater assessment (or 360-degree feedback)*. Dengan metode ini, para manajer (atasan langsung), teman kerja, pelanggan, pemasok atau kolega diminta untuk mengisi kuisioner yang diperuntukkan pada karyawan yang dinilai.
 3. Pendekatan standar kerja. Metode ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi karyawan di bagian produksi. Hal itu meliputi penetapan standar atau suatu tingkat output yang diharapkan dan kemudian prestasi masing-masing karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
 4. Penilaian bentuk uraian. Adalah suatu metode penilaian prestasi yang pihak penilai mempersiapkan suatu pernyataan berbentuk tulisan yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, dan prestasi di masa lalu setiap karyawan.
 5. Penilaian peristiwa kritis (*critical-incident appraisal*). Adalah metode yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan penilaian karyawan yang memuaskan atau tidak memuaskan dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
 6. Skala penilaian grafik (*graphic rating scale*). Dengan metode ini pihak penilai memberikan penilaian kepada karyawan yang didasarkan pada faktor-faktor, misalnya kuantitas pekerjaan, ketergantungan, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran, keakuratan kerja, dan kerjasama.

7. *Checklist*. Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai biasanya adalah atasan langsung. Metode checklist bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
8. Skala rating yang diberi bobot menurut perilaku (*behaviourally anchored rating scale* (BARS)). BARS secara normal dikembangkan melalui sejumlah pertemuan yang dihadiri oleh para manajer dan pemegang jabatan. Berikut ini tahap-tahap yang biasanya dilakukan:
 - 1) Manajer dan pemegang jabatan mengidentifikasi dimensi-dimensi pekerjaan yang relevan.
 - 2) Manajer dan pemegang jabatan menulis sebanyak mungkin bobot-bobot berperilaku untuk masing-masing dimensi pekerjaan.
 - 3) Manajer dan pemegang jabatan mencapai konsensus yang berfokus pada nilai skala yang untuk digunakan dan mengelompokkan bobot pernyataan untuk masing-masing nilai skala.
9. Penilaian pilihan paksaan (*forced-choice rating*). Metode ini mensyaratkan pengevaluasi menyusun seperangkat pernyataan yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya.

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Sedarmayanti (2010:264) tujuan penilaian kinerja yang dirancang secara tepat dapat:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Simamora (2010:264) menyebutkan tujuan penilaian kinerja yaitu untuk :

1. Mengidentifikasi mereka yang perlu perhatian dan pengamatan lebih lanjut.
2. Menilai kemungkinan promosi atau deregulasi jabatan atau pekerjaan.
3. Kemungkinan penempatan pegawai agar sesuai dengan minat dan disiplinnya.
4. Kemungkinan peninjauan kembali gaji serta fasilitas lain yang diberikan, apakah perlu dinaikkan atau disesuaikan.

2.1.3.4 Indikator Kinerja karyawan

Robbins (2010:13), menyebutkan 6 kriteria yang dapat digunakan sebagai indikator kinerja karyawan secara individu, yakni :

1. Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktifitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

Mangkunegara (2010:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan

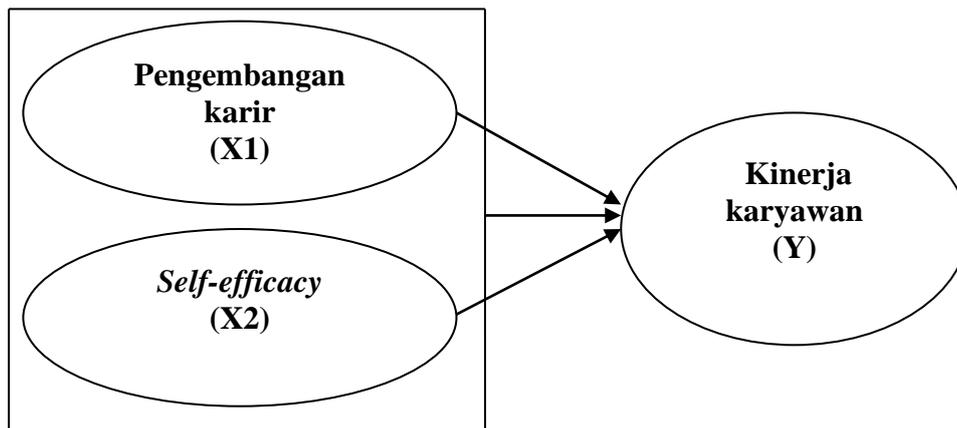
Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Tahun	Judul	Hasil
1	Kaseger (2013)	pengembangan karir dan <i>self-efficacy</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square	Pengembangan karir dan <i>self-efficacy</i> secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial hanya pengembangan karir yang berpengaruh signifikan.
2	Setyabudi (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Dr. Mohamad Saleh Probolinggo)	Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karier pada kinerja perawat. sedangkan <i>self-efficacy</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, dan ada pengaruh simultan yang signifikan antara pengembangan karir dan <i>self-efficacy</i> pada kinerja Perawat.
3	Fauziah (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier Dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel budaya organisasi (X1), variabel pengembangan karir (X2), dan variabel <i>self-efficacy</i> (X3) secara parsial dan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda.

2.2 Kerangka Konseptual

Untuk memperjelas penelitian ini penulis menyajikan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Diduga pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPR Rokan Hulu.
- H2 : Diduga *Self-efficacy* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPR Rokan Hulu.
- H3 : Diduga pengembangan karir dan *self-efficacy* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPR Rokan Hulu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif yaitu metode yang berusaha mengumpulkan data sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, menyajikan serta menganalisisnya sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu pengemangan karir (X1) dan *self-efficacy* (X2) dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Tempat penelitian dilakukan yaitu di BPR Rokan Hulu yang beralamat di di jalan Tuanku Tambusai Kompleks Pasar Modern Kampung Padang-Pasir Pengaraian.

3.2 Populasi Dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah semua subyek atau obyek penelitian dengan karakteristik tertentu yang akan diteliti (Ferdinal, 2013:20). Adapun populasi dalam penelitian adalah jumlah karyawan di PD. BPR Rokan Hulu tahun 2018 sebanyak 34 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Ferdinal, 2013:20). Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (*sensus*). Menurut Ferdinal (2013:23) bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi

digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil sehingga dapat ditarik kesimpulan umum.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data kualitatif yaitu informasi yang berbentuk fakta yang mendukung penelitian ini.
2. Data Kuantitatif yaitu data ordinal dihitung berdasarkan hasil kuesioner yang disampaikan kepada responden. Data ordinal artinya data yang berupa angka dan memiliki tingkatan yang digunakan untuk mengurutkan objek dari yang paling rendah sampai ke yang paling tinggi.

3.3.2 Sumber Data

1. Data Primer yaitu data lapangan diperoleh langsung dari survei lapangan baik melalui responden berupa wawancara ataupun hasil pengamatan peneliti.
2. Data sekunder yaitu data yang berhubungan dengan literatur atau buku bacaan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti.

2. *Questioner* yaitu alat penelitian yang berupa pertanyaan-pertanyaan (*Questioner*) yang telah dipersiapkan terlebih dahulu mengenai masalah yang akan di teliti untuk memperoleh data primer dari sejumlah responden (Ferdinal, 2013:24).

3.5 Operasional Variabel

Operasional variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantive dari suatu konsep. Tujuannya: agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah di definisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya (Ferdinal, 2013:26). Berdasarkan landasan teoritis yang telah ada, adapun operasional variabel dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 3.1
Defenisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Skala
1	Kinerja karyawan (Y) Mangkunegara (2011:67) menyatakan kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	Mangkunegara (2011:75) a. Kualitas b. Kuantitas c. Pelaksanaan tugas d. Tanggung jawab	<i>Ordinal</i>
2	Pengembangan karir (X1) Menurut Sunyoto (2012:164) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seorang untuk mencapai suatu rencana karir	Rivai (2013:278) 1. Prestasi kerja 2. Kesetiaan terhadap organisasi 3. Pembimbing dan sponsor 4. Peluang untuk tumbuh	<i>Ordinal</i>

No.	Variabel	Indikator	Skala
3	<i>Self-efficacy</i> (X2) menurut Lunenburg (2011:10) mengungkapkan <i>self-efficacy</i> adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan.	Lunenberg (2011:36) 1. Pengalaman akan kesuksesan (<i>Past Performance</i>) 2. Pengalaman individu lain (<i>Vicarious Experience</i>) 3. Persuasi verbal (<i>Verbal Persuasion</i>) 4. Keadaan fisiologis (<i>Emotional Cues</i>)	Ordinal

3.6 Instrumen Penelitian

Data hasil kuesioner diolah dengan menggunakan teknik skala likert. Skala likert biasa digunakan dalam mengukur permasalahan sosial yang terjadi baik berupa sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok (Ferdinal, 2013:23). Untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan di beri skor atau nilai sebagai berikut.

Tabel 3.2
Skor Klasifikasi Jawaban

No	Klasifikasi Jawaban	Skor
1	Sangat baik (SB)	5
2	Baik (B)	4
3	Cukup baik (CB)	3
4	Kurang baik (KB)	2
5	Sangat Tidak baik (STB)	1

Sumber: (Ferdinal, 2013:23).

Untuk menguji keabsahan dan kesahihan dari suatu kuesioner diperlukan uji realibilitas dan validitas.

3.6.1 Uji Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kesahihan suatu instrumen (Ghozali, 2009:56). Kuesioner dikatakan valid apabila r hitung (*Corrected Item Total Corelation*) $>$ r tabel dan kuesioner dikatakan tidak valid apabila r hitung $<$ r table.

3.6.2 Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk (Ghozali, 2009:56). Untuk menguji reliabilitas dapat digunakan rumus alpha *Cronbach's* diukur berdasarkan skala *Alpha Cronbach's* 0 sampai dengan 1. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Alpha Cronbach's* $>$ dari 0.60

3.7 Teknik Analisa Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Ghozali (2009:29), mengartikan analisis deskriptif adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis ini berguna untuk mengetahui pencapaian jumlah responden yang telah kita bagikan kuesioner. masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$TCR = \frac{Rs}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

Guna menafsir skor yang diperoleh melalui perhitungan atas kuesioner tersebut, maka untuk mendapatkan persentasenya disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan Ghozali (2009:29) sebagai berikut:

Tabel 3.3
Kriteria Analisis Deskriptif Data

No.	Angka	Keterangan
1	00% - 20%	Tidak baik
2	21% - 45,99%	Kurang baik
3	46% - 69,99%	Cukup baik
4	70% - 70,99%	Baik
5	80% - 100%	Sangat Baik

Ghozali (2009:29)

3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil dari regresi ini berupa koefisien yang dipilih dengan cara melakukan prediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan seperti di bawah ini:

$$Y = a + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + e$$

Di mana:

Y = Kinerja karyawan

β_1, β_2 = Koefisien Regresi

a = Konstanta

X1 = Pengembangan karir

X2 = *Self-efficacy*

e = Kesalahan estimasi standar

3.7.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model diklat (X) dalam menerangkan variasi variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat kecil.

3. Pengujian Hipotesis

a. Uji t

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Adapun untuk melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan bantuan program SPSS for Windows versi 17. Adapun uji hipotesis dapat dirumuskan dalam bentuk nol atau penolakan dengan hipotesis alternatif atau penerimaan.

H_1 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada BPR Rokan Hulu.

H_2 : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada BPR Rokan Hulu

b. Uji F

Menurut Ghozali (1010:23) uji F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

H₃ : diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan pengemangan karir dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada. BPR Rokan Hulu