

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan bagian yang menguraikan teori-teori yang dikutip penulis dari penelitian sebelumnya dan yang berhubungan dengan teori kinerja, penilaian kinerja, *self-efficacy* serta pengaruhnya kepada kemajuan karier. Pada bab ini peneliti menyajikan kerangka dan hipotesis penelitian.

2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps, 1992) dan kinerja juga dipengaruhi oleh tujuan (Mondy dan Premeaux, 1993). Ada banyak pendapat peneliti terdahulu yang mengartikan kinerja dalam berbagai perspektif. Pengertian kinerja (*performance*) menurut Rivai (2005) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1994) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan, (b) dorongan, (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (d) persepsi terhadap tugas, (e)

imbangan internal dan eksternal, (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian kinerja mempunyai empat aspek, yaitu: (1) kemampuan, (2) penerimaan tujuan perusahaan, (3) tingkatan tujuan yang dicapai, (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan.

Menurut Suwanto (2014: 76) kinerja tentang perilaku atau apa yang dilakukan karyawan bukan tentang apa yang dihasilkan atau diakibatkan dari kerja mereka. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui proses berkesinambungan dan interaktif untuk membantu departemen dan tim agar mencapai tujuan usaha dan membantu karyawan secara kontinu agar semakin bertambah baik (Suwanto, 2014: 316). Ada tiga faktor yang membuat sementara orang bisa melakukan dengan lebih baik daripada orang lain, yaitu (1) pengetahuan deklaratif, (2) pengetahuan prosedural, dan (3) motivasi, ketiga hal tersebut harus ada supaya mencapai tingkatan tinggi (Suwanto, 2014: 78).

Beberapa pengertian kinerja dari parah peneliti sebelumnya dalam buku yang ditulis Rivai (2005: 15) sebagai berikut:

1. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.
2. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa

pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

4. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.
5. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) Ciri Individu.
6. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
7. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

2.2. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dikenal juga dengan istilah evaluasi kinerja (*performance evolation*), evaluasi karyawan (*employee evaluation*) dan lainnya yang merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawannya (Rivai, 2005). Menurut Rivai (2005: 18) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah

ditentukan perusahaan. Penilaian kinerja jika dilakukan dengan benar dan sesuai dengan standar penilaian akan memberikan dampak dan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, manajer, HRD manajer dan perusahaan tentunya.

Menurut Mangkunegara (2009) penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dimaksudkan. Memberikan ringkasan umpan balik sepanjang periode kinerja dan menganalisis apa yang telah dicapai karyawan berkaitan dengan hasil yang diinginkan (Suwanto, 2014: 316). Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan di mana peningkatan tersebut akan dapat dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama (Rivai, 2005: 66).

a. Prinsip dasar Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya. Langkah pertama yang berkenaan dengan persiapan dalam proses penilaian kinerja adalah adanya persetujuan atas isi tugas antara penilai dan yang dinilai. Menurut Rivai (2005) ada empat harapan manajemen dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Sasaran, suatu sasaran menguraikan sesuatu yang harus terpenuhi. Tujuan sasaran merumuskan yang diharapkan untuk dicapai oleh organisasi, pekerjaan, departemen, tim dan individu. Perumusan sasaran membahas mengenai bagaimana menyatakan sasaran tugas individu,

merumuskan standar kinerja, perumusan proyek dan penyetujuan sasaran tugas.

2. Pengukuran kinerja, “jika anda tidak bisa mengukur maka tidak dapat mengembangkan karyawan tersebut” (Rivai, 2005: 93). Adapun tujuan pengukuran kinerja harus memberikan bukti dari hasil yang diharapkan telah dicapai dan jangkauan di mana pemegang jabatan telah memproduksi hasil. Pengukuran juga dapat dilakukan dengan membuat jenis pengukuran, (1) pengukuran uang, (2) pengukuran waktu, (3) pengukuran efek, (4) Reaksi. Dan banyak indikator lainnya yang dapat mengukur kinerja.
3. Analisis kompetensi, istilah kompetensi mengacu pada dimensi perilaku dari suatu peranan perilaku yang memerlukan orang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan memuaskan. Analisis kompetensi menyediakan dasar untuk memproduksi profil kompetensi atau model yang digunakan dalam evaluasi kinerja dan juga pemilihan dan pengembangan karier.
4. Petunjuk kinerja, dengan peningkatan secara terus menerus, perusahaan menetapkan nilai-nilai inti yang menurut para manajer dapat mengendalikan perilaku semua karyawannya (Rivai, 2005: 105). Tipe nilai yang di dalam rencana penilaian perusahaan turut serta adalah (1) pelayanan pelanggan, (2) kerja sama tim, (3) untuk para manajer, meningkatkan kinerja karyawan.

b. Penilaian Kinerja Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan (Rivai, 2005: 373). Kesadaran karyawan merupakan kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu berupaya mengembangkan diri.

1. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*) adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objective*) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu di waktu yang akan datang. MBO adalah proses mengonversi tujuan-tujuan perusahaan ke dalam sasaran individual yang merupakan sasaran secara objektif yang terukur dan disepakati bersama antar karyawan dan penyelia. Metode ini mengombinasikan pengembangan karier karyawan dengan penilaian kinerja. MBO memperlihatkan potensi seseorang dalam pelaksanaan tugas

yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tujuan tersebut.

c. Tujuan dan Mamfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan karyawan yang dinilai, yaitu:

1. Peningkatan kinerja, memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Pengaturan kompensasi, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Keputusan penempatan, yaitu menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. Kekurangan proses kepegawaian, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. Ketidakakuratan informasi dan kesalahan rancangan pekerjaan, membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-*

analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. Kesempatan bekerja yang sama, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. Tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. Umpan balik, memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Bratton dan Gold (2003) mengidentifikasi sejumlah tujuan penilaian kinerja, termasuk:

- a. Meningkatkan kinerja individu.
- b. Meningkatkan motivasi dan moral.
- c. Mengklarifikasi ekspektasi dan mengurangi ambiguitas mengenai pencapaian kinerja.
- d. Menentukan ukuran upah/ hadiah.
- e. Mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan dan kesempatan.
- f. Meningkatkan komunikasi diantara atasan dan bawahan.
- g. Menyeleksi orang-orang untuk promosi dan pengembangan karier.

- h. Membantu manajemen karier.
- i. Mengidentifikasi kebutuhan dari konseling .
- j. Mengidentifikasi kebutuhan tindakan disiplin.
- k. Menentukan tujuan dan target.

Meskipun penilaian kinerja secara logika memiliki keuntungan kepada kedua belah pihak antara pengusaha dengan karyawan, terkadang sering terjadi masalah dan kesulitan mereleasi keuntungan-keuntungan tersebut. Snell dan Bohlander (2007) membawa bersama-sama sejumlah sumber untuk mengidentifikasi penyebab utama kekurangan efektivitas sistem penilaian kinerja dengan diantara organisasi, termasuk:

- a. Tidak memadainya persiapan dari manajer.
- b. Objektivitas tidak jelas kepada karyawan.
- c. Manajer tidak peduli pada kelengkapan perilaku aktual karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- d. Kinerja yang standar tidak jelas
- e. Ketidakkonsistenan pengurutan kinerja diantar urutan penugasan kinerja.
- f. Urutan personal lebih baik daripada kinerja
- g. Kehadiran *Halo* efek, yang berarti hasil yang baik atau buruk mempengaruhi penilaian mengenai seluruh kegiatan.
- h. Kecenderungan antara manajer menghindari diskusi konflik permasalahan atau kabar buruk.
- i. Politik, preferensi pribadi, dan suka/ tidak suka mempengaruhi

penilaian.

- j. Kurangnya tindak lanjut atau dukungan setelah pertemuan penilaian.
- k. Diskripsi pekerjaan telah kedarluarsa atau ekspektasi yang tidak realistis tentang apa yang seharusnya karyawan lakukan.
- l. Perasaan manajer dan karyawan sedikit atau tidak ada keuntungan akan menghasilkan dari proses, mungkin sebagai hasil dari kegagalan sebelumnya untuk bertindak atau mengikuti hasil.
- m. Beberapa sistem penilaian menggabungkan hakim (menentukan jumlah penilaian) dan pembantu (menemukan cara untuk meningkatkan kinerja masa depan) memerankan manajer dan ini tidak dapat dengan mudah diterima.

2.3. Pengertian *Self-Efficacy*

Self-efficacy (juga dikenal sebagai teori kognitif sosial atau teori belajar sosial) adalah keyakinan seseorang bahwa dia mampu melakukan tugas tertentu berhasil (Bandura, 1997). Pikirkan *self-efficacy* sebagai semacam kepercayaan diri atau tugas khusus harga diri (Kanter, 2006). *Self-efficacy* memiliki tiga dimensi: (1) Ukuran, tingkat kesulitan tugas seseorang, dia percaya bisa mencapainya, (2) Kekuatan, keyakinan mengenai ukuran, kuat atau lemah, dan (3) Umum, sejauh mana harapan yang umum di seluruh situasi. Rasa kemampuan karyawan mempengaruhi persepsi, motivasi, dan kinerja (Bandura, 1997).

Self-efficacy mempengaruhi pembelajaran dan kinerja dalam tiga cara (Bandura, 1982), yaitu:

1. *Self-efficacy* mempengaruhi tujuan bahwa karyawan memilih sendiri kemampuannya. Karyawan dengan rendahnya tingkat *self-efficacy* cenderung menetapkan tujuan yang relatif rendah untuk diri mereka sendiri. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung menetapkan tujuan pribadi yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa orang tidak hanya belajar tetapi juga tampil pada tingkatan yang konsisten dengan keyakinan *self-efficacy* mereka.
2. *Self-efficacy* mempengaruhi pembelajaran sebaik upaya orang pada pekerjaan. Karyawan dengan *self-efficacy* tinggi umumnya bekerja keras untuk belajar bagaimana melakukan tugas-tugas baru, karena mereka yakin bahwa upaya mereka akan berhasil. Karyawan dengan *self-efficacy* rendah dapat mengerahkan sedikit usaha ketika belajar dan melakukan tugas-tugas kompleks, karena mereka tidak yakin usaha akan membawa kesuksesan.
3. *Self-efficacy* mempengaruhi ketekunan orang mencoba tugas-tugas baru dan sulit. Karyawan dengan *self-efficacy* tinggi yakin bahwa mereka dapat belajar dan melakukan tugas tertentu. Dengan demikian, mereka cenderung bertahan dalam upaya mereka bahkan ketika masalah muncul. Sebaliknya, karyawan dengan *self-efficacy* rendah percaya bahwa mereka tidak mampu belajar dan melakukan tugas yang sulit, cenderung menyerah saat masalah muncul. Dalam tinjauan literatur yang luas pada *self-efficacy*,

Bandura dan Davis (2004) menyimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah faktor penentu yang kuat prestasi kerja.

Weinbaum dan Rogers (1995) menjelaskan pembelajaran kontekstual sebagai proses dimana pengetahuan dibagi secara sosial, pemikiran dibentuk oleh keterlibatan dengan alat, pembelajaran terlibat dengan benda-benda dan peristiwa, dan belajar adalah situasi tertentu. Belajar sebagai siswa berusaha untuk memahami situasi yang mereka disajikan dan mengembangkan strategi untuk menghadapi hambatan biasanya dihadapi di tempat kerja untuk sampai pada tindakan yang mereka dapat menguji untuk kelangsungan hidup. Kerja tim, negosiasi, kepemimpinan, dan resolusi konflik didorong. Brophy (1998) menyarankan strategi berikut untuk membantu seseorang meningkatkan kepercayaan *self-efficacy*:

- a. Bertindak lebih banyak, sebagai narasumber daripada sebagai hakim.
- b. Fokus pada proses daripada hasil.
- c. Memberikan reaksi pada kesalahan sebagai bagian yang alami dan berguna dari proses pembelajaran bukan sebagai bukti kegagalan.
- d. Upaya stress atas kemampuan dan standar pribadi di atas standar normatif ketika memberikan umpan balik
- e. Mengupayakan untuk merangsang pencapaian terutama melalui strategi motivasi intrinsik daripada strategi motivasi ekstrinsik.

Harapan *self-efficacy*, bila dilihat dalam kaitannya dengan karier, merujuk pada keyakinan seseorang mengenai perilaku yang berhubungan dengan karier,

mereka tercermin dalam persepsi atau perilaku individu tentang kemampuannya untuk melakukan tugas yang diberikan (ekspektasi efikasi) dan keyakinannya tentang konsekuensi dari perilaku atau kinerja (Betz dan Hackett, 1981).

Ballout (2009) mengatakan bahwa seseorang dengan keyakinan *self-efficacy* tinggi menetapkan tujuan karier yang lebih tinggi, dengan upaya lebih dan mengejar strategi karier yang mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Dengan demikian secara umum dapat dinyatakan bahwa khasiat diri bisa menjadi pelopor untuk komitmen karier. Penelitian ini mencoba untuk menjawab kemungkinan *self-efficacy* mempengaruhi penilaian kinerja dalam kemajuan karier.

2.4. Pengertian Karier.

Menurut Bambang Wahyudi (2002: 162) mengatakan bahwa karier adalah rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya. Kemajuan karier meliputi segala sesuatu yang dilakukan dari saat seseorang memulai karier sampai dengan di saat pensiun. Kemajuan karier bagi sebagian orang berarti mendaki tangga perusahaan sampai mencapai puncak tertinggi. Bagi orang lain itu berarti melakukan pekerjaan yang besar dan diakui kemampuannya untuk hal itu, namun beberapa orang hanya ingin dapatkan pengalaman di bidangnya. Apapun kemajuan karier sangat berarti, ini adalah di mana seseorang akan menemukan sumber dayanya sendiri untuk mencapai itu.

Secara objektif karier menurut Cascio (2013: 379) adalah urutan posisi yang diduduki seseorang selama hidupnya dan secara subjektif karier merupakan terdiri dari rasa dimana seseorang akan berkarya dalam hidupnya yang terdiri dari konsep pribadi yaitu (1) merasakan bakat dan kemampuan, (2) nilai dasar dan (3) motivasi dan kebutuhan berkarier.

King (2004) menyarankan bahwa manajemen karier efektif terdiri atas lima komponen, yaitu:

1. Perencanaan karier dan dukungan, melibatkan kegiatan termasuk pengaturan objektif melalui perencanaan pengembangan personal, penilaian dan pengembangan *review*, pengembangan program dan pengalaman kerja.
2. Informasi karier dan nasehat, melibatkan kegiatan konseling karier dan pembinaan, pelatihan karier dan kursus.
3. Tugas pengembangan, melibatkan kegiatan penempatan eksternal dan internal, penugasan proyek, dan membayangkan pekerjaan dan tugas Internasional.
4. Proses alokasi pekerjaan dan pekerjaan internal, melibatkan kegiatan periklanan kesempatan kerja internal dan mendorong aplikasi internal dan melalui proses perekrutan yang efektif.
5. Inisiatif ditujukan untuk populasi tertentu, melibatkan kegiatan bakat, skema pengembangan potensi tinggi, perencanaan suksesi, skema masuknya lulusan, keberagaman manajemen, pusat pengembangan dan penugasan, dan pergerakan karier yang diatur.

Kemajuan karier adalah sebagian kecil dari karier itu sendiri. Suatu organisasi menciptakan kesempatan untuk mengembangkan karyawan untuk menciptakan struktur dimana orang-orang yang ingin bekerja dalam jangka waktu lama. Pelatihan dan pengembangan karier yang diberikan manajemen perusahaan kepada karyawan disusun dalam suatu program. Adapun penyusunan program pengembangan karier menurut Bambang Wahyudi (2002: 163) terdapat beberapa unsur yang harus diperhatikan:

a. Menaksirkan kebutuhan karier

Setiap organisasi harus mampu memberikan kesempatan kepada setiap pegawai dalam keputusan pengembangan karier pegawainya

b. Kesempatan berkarier

Organisasi harus memberikan informasi tentang kesempatan karier yang ada dalam organisasi sehingga setiap karyawan mengetahui dengan jelas bagaimana posisi yang didudukinya.

c. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier

Manajemen organisasi harus menyesuaikan kebutuhan dari setiap karier yang disesuaikan dengan kesempatan yang ada.

Adanya perbedaan pandangan dan pendapat mengenai kemajuan karier diantara beberapa perusahaan

Tujuan pengembangan karier menurut Mangkunegara (2001) adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai organisasi merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial, pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi bermental sehat
6. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

Kemajuan karier biasanya mengacu dipromosikan atau yang ditugaskan tanggung jawab lebih oleh majikan. Beberapa orang melihat kemajuan karier sebagai mendapatkan pengakuan untuk kualitas kerja di sebuah perusahaan. Seiring dengan peningkatan kemajuan karier, karyawan biasanya mendapatkan penghasilan lebih banyak dan memiliki kewenangan yang lebih besar dalam posisi baru. Semakin besar karyawan berperan dalam organisasi semakin berpengaruh karyawan tersebut pada organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi karier menurut Gouzali (2000: 565) adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan di organisasi
- b. Latar belakang pendidikan
- c. Pelatihan
- d. Pengalaman kerja
- e. Kesetiaan pada Organisasi
- f. Keluwesan bergaul dan hubungan antar sesama

Karyawan membutuhkan bantuan dari atasan (*supervisor*) dalam hubungannya dengan kemajuan karier. Terdapat lima cara yang dapat dilakukan atasan untuk membantu pertumbuhan dan kemajuan karier bawahannya (Thurasamy *et al*, 2011) antara lain:

1. Menominasikan bawahan untuk promosi.
2. Menyediakan kesempatan kepada bawahan untuk mempertunjukkan kemampuannya.
3. Menyarankan strategi yang berguna untuk mencapai pekerjaan dan karier secara objektif.
4. Melindungi bawahan dari kesalahan dan membantu mereka untuk menghindari situasi yang menghambat karier bawahan.
5. Memperkenalkan bawahan kepada perhatian manajemen

Pringle dan Gold (1989) dalam jurnal manajemen pengembangan menemukan bahwa hanya 25 persen dari responden yang memiliki rencana untuk masa depan dan kombinasi keberuntungan ada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat dan kesempatan yang diberikan. Bagaimanapun, jika pengusaha tidak bertanggung jawab untuk manajemen karier kemudian karyawan-karyawan berharap untuk mengatur karier mereka sendiri akan melakukan yang sama dan hal itu akan mandek. Alasan lain organisasi mempertajam keinginan dalam pengembangan karier termasuk kuatnya kemungkinan bahwa individu-individu yang berniat dan mampu untuk bertanggung jawab pada manajemen karier seperti ini akan mencari kesempatan di luar dari yang ditawarkan oleh pengusaha yang sekarang.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang memiliki persamaan topik dengan penelitian ini, antara lain:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

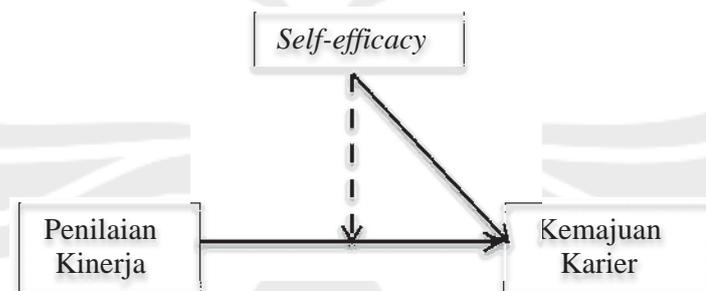
Referensi	Judul	Temuan
Igbaria, M & Boroudi J. J (1995).	<i>The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospect: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace</i>	Perbedaan gender dalam peringkat pekerjaan dapat bervariasi tergantung jenis pekerjaan, dimana pria mungkin menerima penilaian jauh lebih tinggi daripada wanita di beberapa pekerjaan. Manajemen diharapkan berusaha untuk menghubungkan keterkaitan antara penilaian kinerja dengan kemajuan karier.
Ballout (2009)	<i>Career Development and Career Success: moderating role of self-efficacy</i>	Komitmen karier diprediksi secara obyektif dengan tingkat gaji dan keberhasilan subjektif dengan kepuasan karier. Karier hanya untuk karyawan dengan <i>self-efficacy</i> yang tinggi, tidak untuk mereka yang <i>self-efficacy</i> rendah.
Kellett <i>et al</i> (2009).	<i>Career development, collective efficacy, and individual task performance.</i>	Individu yang bekerja dalam kelompok kecil yang kinerjanya terkait dengan keberhasilan secara kolektik dirasakan, daripada pengaruh

		<i>self-efficacy</i> . Dalam studi ini <i>self-efficacy</i> tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja individu.
Carmeli <i>et al</i> , (2005).	<i>Consideration in Organizational Career Advancement: What Really Matters</i>	Fokus pada keputusan promosi dan alasan yang mendasarinya memberikan kontribusi pemahaman yang lebih baik tentang kecenderungan manajer mempertimbangkan ketika membuat keputusan promosi dan evaluasi prospek karier karyawan.
Robert, Ng. (2013).	<i>The Link between Performance Appraisal and Firm Performance</i>	Manajemen seharusnya menerapkan solusi inovatif yang memastikan proses yang menghasilkan dan meningkatkan kinerja melalui melalui kesempatan belajar dan pengembangan yang relevan dan mengidentifikasi dengan jelas kemajuan karier bagi karyawan.
Cheramie, R (2013)	<i>An examination of feedback-seeking behaviors, the feedback source and career success.</i>	Kecenderungan individu mencari umpan balik kinerja baik dari atasan atau rekan kerja yang memberikan wawasan lebih lanjut antara perilaku mencari umpan balik dan kesuksesan karier.

2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian merupakan model konseptual tentang bagaimana teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2006). Penilaian kinerja mempengaruhi dan membantu manajer perusahaan berorientasi pada pengembangan karyawan melalui rencana kemajuan karier karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya melalui kesempatan dalam pengembangan karier di masa yang akan datang.

Melalui penilaian kinerja karyawan menentukan rencana kemajuan karier mereka. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kemajuan karier berdampak pada tingkat *self-efficacy* karyawan. Berdasarkan uraian teori dan kerangka pemikiran yang dituangkan di dalam paragraph sebelumnya maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Sumber: Olahan, 2015

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang sedang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Dilihat dari berbagai teori dan pengertian yang disampaikan sebelumnya dapat mengkaji hipotesis sebagai berikut:

2.7.1 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kemajuan Karier karyawan.

Penilaian kinerja yang pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawannya. Nadeem *et al.*, (2013) beragumen bahwa karyawan yang merasa hasil penilaian kinerja tidak adil, mereka seringkali meninggalkan organisasi, dan moral serta keterlibatan mereka akan menurun. Sebaliknya jika karyawan merasa penilaian kinerja adil maka mereka akan tetap bertahan di organisasi dan moral serta keterlibatan mereka akan meningkat.

Penilaian kinerja dapat membantu pihak manajemen untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pada penilaian kinerja juga menyediakan kesempatan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan diskusi kesempatan pengembangan karier (Fred Nickols, 2007).

Igbaria M & Baroudi J (1995) juga memprediksikan bahwa evaluasi kinerja kerja akan memiliki efek langsung pada prospek kemajuan karier dan penilaian kinerja sering memainkan peran penting dalam penilaian manajer

terhadap kemajuan potensi karyawan. Berdasarkan hal tersebut Hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kemajuan karier karyawan.*

2.7.2 Pengaruh *Self-efficacy* terhadap Kemajuan Karier karyawan.

Self-efficacy didefinisikan sebagai keyakinan seseorang bahwa dia mampu melakukan tugas tertentu berhasil. Seseorang dengan keyakinan *self-efficacy* yang tinggi mengatur tujuan karier yang lebih tinggi, memberikan usaha yang lebih dan mengejar strategi karier yang memimpin untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Bandura, 1997; Ballout, 2009) dan *self-efficacy* menjadi salah satu faktor keberhasilan untuk memprediksikan kesuksesan berkarier juga (Day dan Allen, 2004; Ballout, 2009).

Abele AE (2008) dalam teorinya mengasumsikan bahwa *self-efficacy* dan kemajuan karier berhubungan positif dengan tujuan kerja. Sehingga seseorang dengan tujuan kemajuan karier yang tinggi harus memiliki keyakinan *self-efficacy* kerja yang tinggi juga. Berdasarkan hal tersebut Hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: *Self-efficacy berpengaruh signifikan dan positif terhadap kemajuan karier karyawan.*

2.7.3 Pengaruh Moderasi *Self-efficacy* pada Penilaian Kinerja terhadap Kemajuan Karier Karyawan.

Hubungan antara penilaian kinerja terhadap pengembangan karier, dimana perusahaan menggunakannya untuk mengidentifikasi bakat dan kemampuan para karyawan yang berbeda, sehingga dapat menumbuhkan mereka ke arah karier yang diinginkan. *Self-efficacy* juga ditemukan memediasi keterikatan pekerjaan dan hubungan kepemimpinan dan kinerja dan untuk memprediksi karier sukses juga (Ballout, 2009).

Dampak positif dari *self-efficacy* pada pencapaian karier harus lebih dinyatakan seiring waktu sebagai karyawan yang mengembangkan komitmen lebih besar untuk tujuan kemajuan karier. Berdasarkan hal tersebut Hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Self-efficacy memoderasi pengaruh penilaian kinerja secara signifikan dan positif terhadap kemajuan karier karyawan.*