

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja Karyawan

###### a. Teori Kinerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2017), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*).

###### b. Definisi Kinerja

Menurut Sinambela, dkk (2017) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut Dessler (2008) kinerja atau prestasi kerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1998) kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi atau aktivitas suatu pekerjaan tertentu selama jangka waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2011) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian kinerja terdiri dari SKP dan perilaku kerja. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP terdiri dari beberapa aspek yaitu kuantitas, kualitas, dan waktu, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja.

#### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Steers dalam Laksmi (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.

- 2) Kejelasan dan penerimaan atau pejelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

d. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bernandin & Russell dalam Laksmi (2018) beberapa indikator dari kinerja, yaitu:

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability*, kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- 7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

## 2. Komunikasi

### a. Teori Komunikasi

Teori komunikasi kewenangan menurut Chester Barnard (1938). Ia menyatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan berasal dari bawah alih-alih dari atas, dan pimpinan perlu berfungsi sebagai kekuatan yang padu. Barnard juga menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi untuk bekerja sama.

### b. Definisi Komunikasi

Menurut Keith Davis (1985) "*Communication and understanding from one person to another person*" mengemukakan bahwa komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Menurut Robbins (2006) bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan dari satu orang ke orang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), menyatakan bahwa komunikasi

merupakan pertukaran informasi antar pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah rantai pertukaran informasi antar pengirim dan penerima sebagai suatu proses penyampaian informasi, pengertian-pengertian, gagasan, pikiran, fakta dari pengirim kepada penerima.

c. Indikator – Indikator Komunikasi

Menurut Wardhani (2016) terdapat 5 indikator untuk mengukur komunikasi :

- 1) Kepercayaan dengan sesama pegawai
- 2) Rekan sekerja dapat bergaul dengan baik
- 3) Hubungan dengan rekan memuaskan
- 4) Organisasi mendorong adanya perbedaan pendapat
- 5) Hubungan pegawai dengan pimpinan baik

d. Fungsi – Fungsi Komunikasi

Menurut Moekijat (1993) dalam suatu organisasi kerja komunikasi menjalankan beberapa fungsi , yaitu sebagai berikut:

- 1) Komunikasi menyampaikan informasi dan pengetahuan dari orang satu ke orang lain sehingga dapat terjadi tindakan kerjasama.
- 2) Komunikasi membantu mendorong dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan sesuatu, seperti apabila seorang

pengawas mendorong orang-orang bawahan mengerjakan suatu proyek.

3) Komunikasi membantu membentuk sikap dan menanamkan kepercayaan untuk mengajak, meyakinkan dan mempengaruhi perilaku.

4) Komunikasi membantu memperkenalkan pegawai dengan lingkungan fisik dan sosial mereka.

### 3. Pengembangan Karir

#### a. Teori Pengembangan Karir

Teori penguatan berhubungan dengan gagasan pengkondisian operan. Mereka memusatkan perhatian pada hubungan antara perilaku dan konsekuensi. Penguatan didefinisikan sebagai efek yang menyebabkan perilaku diulangi atau dihambat yang bisa positif atau negatif (Naylor, 1999).

Teori penguatan bertumpu pada dua asumsi mendasar: pertama, perilaku manusia ditentukan oleh lingkungan, dan kedua, perilaku manusia tunduk pada hukum yang dapat diamati dan dapat diprediksi dan diubah. Oleh karena itu, dasar dari teori penguatan adalah 'hukum efek', yang menyatakan bahwa perilaku akan diulang atau tidak tergantung pada apakah konsekuensinya positif atau negatif (Lewis et al., 1995)

## b. Definisi Pengembangan Karir

Menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa salah satu dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya kesempatan mengembangkan karirnya dalam bentuk peluang promosi. Menurut Mondy (2010) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan.

Menurut Oduma and Were (2014) pengembangan karir merupakan suatu proses yang sering digunakan untuk menutup kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan di masa mendatang. Menurut Widodo (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses pengembangan minat dan bakat untuk karyawan dalam kesempatan menaiki jenjang jabatan yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 pasal 162 tentang pengembangan karir pegawai negeri sipil (PNS) dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.

c. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian dalam Sinambela (2017) terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, yaitu :

1) Prestasi kerja memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

2) Pengenalan oleh pihak lain

Berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat dan saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan kariernya.

Sementara itu, sponsor adalah seseorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai yang mengembangkan kariernya.

5) Dukungan para bawahan

Dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk kesuksesan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan, kursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Keputusan seseorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke organisasi lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier.

d. Indikator – Indikator Pengembangan Karir

Menurut Oduma *and* Were (2014) indikator pengembangan karir, antara lain yaitu :

- 1) *Training (on job training, off job training)*
- 2) *Career mentoring (hiring process, promotion criteria)*
- 3) *Job orientation (adaptation, corporate communication)*
- 4) *Career advancement (skill development, experience gaining).*

4. *Self Efficacy*

a. Teori *Self Efficacy*

*Self efficacy* adalah keyakinan pada kemampuan sendiri untuk berhasil mencapai beberapa hal yang harus dilakukan. Ini adalah teori, serta menjadi konstruksi dari teori kognitif sosial. Teori *self*

*efficacy* menginformasikan bahwa orang pada umumnya akan berusaha dan percaya bahwa mereka dapat mencapai dan tidak akan mencoba hal hal yang mereka yakini akan gagal. Orang yang memiliki rasa kemanjuran yang kuat percaya bahwa segala sesuatu bahkan tugas-tugas yang sulit akan dapat dilakukan, karena melihat ini sebagai tantangan yang harus dikuasai, bukan ancaman yang harus dihindari (Bandura, 1994).

b. Definisi *Self Efficacy*

Menurut Bandura (1997) *self efficacy* adalah keyakinan yang dipegang seseorang tentang kemampuannya dan juga hasil yang akan ia peroleh dari kerja kerasnya mempengaruhi cara mereka berperilaku. Menurut Lunenburg (2011) menyatakan bahwa *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.

Menurut Iroegbu (2015) *self efficacy* merupakan kondisi sosial yang mengacu pada kepercayaan diri seseorang dalam kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan dan seseorang tersebut mampu diandalkan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja dirinya sendiri. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) *self*

*efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan suatu masalah yang dihadapinya di berbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas dan masalah tersebut.

c. Dimensi *Self Efficacy*

Menurut Bandura (1997) *self efficacy* memiliki tiga dimensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Dimensi level atau *magnitude*, yaitu tingkat kesulitan tugas yang diyakini seseorang mampu mencapai untuk melakukan tugasnya.
- 2) Dimensi *strength*, yaitu kekuatan dari keyakinan seseorang tentang kuat atau lemah ketika berhadapan dengan tuntutan tugas atau suatu permasalahan.
- 3) Dimensi *generality*, keyakinan individu akan kemampuannya melaksanakan tugas di berbagai situasi.

d. Indikator – Indikator *Self Efficacy*

Menurut Bandura dalam Lunenburg (2011) 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*. 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. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu

- 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 sara, 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 dalam 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 dalam yaitu:

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

## B. Hasil Peelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara komunikasi, pengembangan karir dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Berikut tabel penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama dan Tahun Peneliti</b>	<b>Variabel yang digunakan</b>	<b>Hasil Peneliti</b>
<b>Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan</b>		
Dharma (2016)	<b>Variabel independen :</b> Komunikasi  <b>Variabel dependen :</b> Kinerja pegawai kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten pesisir selatan	Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Wardhani, Hadiolan dan Minarsih (2016)	<b>Variabel independen :</b> Komunikasi  <b>Variabel dependen :</b> Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang)	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Ridewan, Umar dan Munir (2016)	<b>Variabel independen :</b> Komunikasi  <b>Varibel dependen :</b> Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Mandagie, Kawet dan Uhing (2016)	<p><b>Variabel independen :</b> Komunikasi</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Pegawai pada Politeknik Kesehatan Manado</p>	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Kuncorowati dan Rokhmawati (2018)	<p><b>Variabel independen :</b> Communication</p> <p><b>Variabel dependen :</b> Employee performance ( Acase Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia)</p>	Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja
<b>Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan</b>		
Wirotomo dan Pasaribu (2015)	<p><b>Variabel independen :</b> Pengembangan Karir,</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan</p>	Pengembangan Karir <b>tidak ada pengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai
Suryadani (2016)	<p><b>Variabel Independen :</b> Pengembangan Karir</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Surabaya</p>	Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Onibola, Tewel dan Sendow (2017)	<p><b>Variabel independen :</b> Pengembangan Karir</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado</p>	Pengembangan Karir <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Manado
Oduma and Were (2014)	<p><b>Variabel independen:</b> Career Development</p> <p><b>Variabel dependen :</b> Employee Performance in the Public University, a case of Kenyatta University</p>	Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan

<b>Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan</b>		
Sebayang dan Sembiring (2017)	<b>Variabel independen:</b> <i>Self Efficacy</i>  <b>Variabel dependen :</b> Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT Finner Indonesia	<i>Self Efficacy</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
Kaseger (2013)	<b>Variabel independen:</b> <i>Self Efficacy</i>  <b>Variabel dependen :</b> Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Department Manado Town Square	<i>Self Efficacy</i> <b>tidak berpengaruh</b> signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Kristiyanti (2015)	<b>Variabel independen:</b> <i>Self Efficacy</i>  <b>Variabel dependen :</b> Kinerja Auditor (Studi Kasus Kantor Akuntan di Surakarta dan Yogyakarta)	<i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif terhadap kinerja auditor
Intan, Supartha dan Saroyeni (2017)	<b>Variabel independen :</b> <i>Self Efficacy</i>  <b>Variabel dependen:</b> Kinerja Agen Pemasaran Asuransi Equity Life Indonesia Cabang Renon Denpasar	<i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Lunenburg (2011)	Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance	<i>Self Efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja

### C. Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Keith Davis (1985) komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Menurut Ridewan, dkk (2016), komunikasi diperlukan untuk menjalin hubungan saling menghargai, hormat-menghormati sesamanya, toleransi dari hati ke

hati, dalam rangka satu tujuan untuk mensukseskan pekerjaan dengan baik sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi tempat bekerja. Penelitian tentang pengaruh komunikasi dengan kinerja pegawai dilakukan oleh Ridewan (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, didukung pula oleh penelitian Wardhani (2016), Mandagie (2016), Hartono (2015), menyatakan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

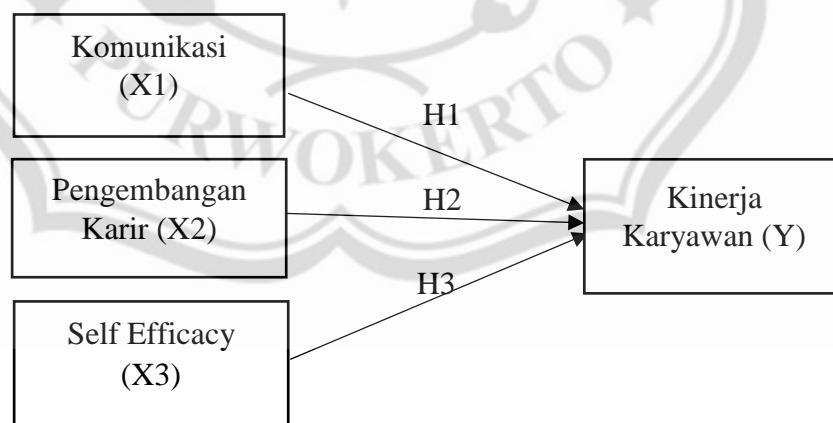
## 2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ritonga, dkk (2015) Pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan (Mondy, 2010). Penelitian oleh Kaseger (2013) bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja, didukung pula oleh penelitian Watemena (2007) pada Dinas Pendapatan Daerah Kab. Biak Papua menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Hendriani (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 3. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan

*Self Efficacy* yang tinggi akan menimbulkan keyakinan seseorang akan kemampuan yang dimilikinya sehingga menciptakan semangat kerja yang tinggi yang dapat diwujudkan melalui sikap disiplin didalam bekerja. *Self Efficacy* adalah keyakinan yang dipegang seseorang tentang kemampuannya dan juga hasil yang akan ia peroleh dari kerja kerasnya mempengaruhi cara mereka berperilaku (Bandura, 1997). Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Rimper (2014), Handayani (2008), Judge dan Bono (2001), Erez dan Judge (2001), Purnomo dan Lestari (2010), Lunenburg (2011) serta Cherian dan Jolly (2013) menyatakan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

**Gambar 2.1**  
**Bagan Kerangka Pemikiran**



#### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut :

H1: Komunikasi ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)

H2: Pengembangan karir ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)

H3: *Self Efficacy* ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

