

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah yaitu kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, kecerdasan adversitas, *organizational citizenship behavior*, dan prestasi kerja karyawan serta penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1.1. Manajemen

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik bilamana sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan dikembangkan, dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap individu, kelompok maupun organisasi. Sehingga membentuk kerjasama secara sinergi yang berkelanjutan, karena manajemen merupakan aktivitas dimana pencapaian tujuan dilakukan melalui kerjasama antar sesama. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Definisi manajemen menurut G. R. Terry (2016;10) “*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.*” Selaras dengan itu kemudian menurut M. Manullang (2018:2) yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati yaitu “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Jadi dapat disimpulkan. Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

2.1.1.2. Fungsi manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya.

Menurut G.R Terry (2016:10) dijelaskan 4 fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*, (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian). Fungsi yang dijelaskan oleh G.R Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum, dimana fungsi tersebut saling berkaitan dan berkesinambungan satu sama lainnya dalam menciptakan

keselarassan dalam berorganisasi guna melancarkan visi, misi dan tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

1. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan
3. Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia ialah proses mengatur aktivitas dalam lingkungan pekerjaan (atasan, bawahan atau tenaga kerja lainnya) untuk mencapai hasil yang diinginkan atau diharapkan. Karenanya, manager wajib memiliki tenaga

kerja yang baik dan cocok pada tempat tepat, saat yang tepat dan memiliki kemampuan sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan maksimal.

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM ialah proses mengatur aktivitas dalam lingkungan pekerjaan (atasan, bawahan atau tenaga kerja lainnya) untuk mencapai hasil yang diinginkan atau diharapkan. Karenanya, manager wajib memiliki tenaga kerja yang baik dan cocok pada tempat tepat, saat yang tepat dan memiliki kemampuan sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan maksimal. (Imhar, Merry Tumundo 2022:2)

Pernyataan dari Schuler, Dowling, Smart, dan Huber jika diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, manajemen Sumber Daya Manusia ialah pernyataan terkait betapa penting tenaga kerja sebagai Sumber Daya Manusia dalam berkontribusi untuk tujuan suatu perusahaan, serta fungsi supaya memastikan Sumber Daya Manusia -nya digunakan efektif & adil bagi personal, perusahaan serta masyarakat.

Apabila proses manajemen Sumber Daya Manusia diurutkan berdasarkan aktivitasnya, maka proses manajemen sumber daya manusia di urutkan berdasarkan tujuh aktivitas:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.
2. Perekrutan karyawan.
3. Proses seleksi.
4. Orientasi.

5. *Training*.
6. Evaluasi hasil kerja.
7. Keputusan hasil dari penilaian kinerja karyawan.

2.1.2.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018:45) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program keorganisasian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusanya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler (2016:2) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah *“At least human resource management has three main objectives, namely improving productivity levels, improving the quality of work life and ensuring the organization has met legal aspects.”* Sedangkan menurut Snell & Bohlander (2013:16) yaitu *“To manage human talent to achieve organizational goals”*. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Menurut Samsudin dalam Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

2.1.3. Kecerdasan Adversitas

Kecerdasan adversitas menjelaskan seberapa baik individu dapat bertahan dan mampu mengatasi kesulitan, dapat meramalkan siapa yang dapat bertahan akan kesulitan atau siapa yang akan hancur, dan dapat memprediksi siapa yang dapat melebihi harapan dari potensi yang dimiliki.

2.1.3.1. Pengertian Kecerdasan Adversitas

Menurut Stoltz (2018:9) kecerdasan adversitas mempunyai tiga bentuk. Pertama, kecerdasan adversitas adalah suatu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan kecerdasan adversitas berlandaskan pada riset yang berbobot dan penung, yang menawarkan suatu pengetahuan yang praktis dan baru yang merumuskan kembali apa yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan. Kedua, kecerdasan adversitas adalah suatu ukuran untuk mengetahui respons Anda terhadap kesulitan. Terakhir, kecerdasan adversitas adalah serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki repom Anda terhadap kesulitan.

2.1.3.2. Dimensi Kecerdasan Adversitas

Menurut Stoltz (2018:140) *Adversity Intelligence* atau Kecerdasan adversitas (*AQ*) dari seseorang terdiri dari empat dimensi yang dikenal dengan istilah CO2RE (*Control, Origin Ownership, Reach, Endurance*).

1. Kendali (*control*)

Kendali berkaitan dengan seberapa besar seseorang mampu mengendalikan kesulitan-kesulitan yang dihadapinya dan sejauh mana individu merasakan bahwa kendali itu ikut berperan dalam peristiwa yang menimbulkan kesulitan. Semakin besar kendali yang dimiliki semakin besar kemungkinan seseorang untuk dapat bertahan menghadapi kesulitan dan tetap teguh dalam niat serta ulet dalam mencari penyelesaian. Demikian sebaliknya, jika semakin rendah kendali, akibatnya seseorang menjadi tidak berdaya menghadapi kesulitan dan mudah menyerah.

2. Asal-usul dan Pengakuan (*Origin & Ownership*)

Kepemilikan atau dalam istilah lain disebut dengan asal-usul dan pengakuan akan mempertanyakan siapa atau apa yang menimbulkan kesulitan dan sejauh mana seorang individu menganggap dirinya mempengaruhi dirinya sendiri sebagai penyebab asal-usul kesulitan. Orang yang skor origin (asal-usulnya) rendah akan cenderung berpikir bahwa semua kesulitan atau permasalahan yang datang itu karena kesalahan, kecerobohan, atau kebodohan dirinya sendiri, serta membuat perasaan dan pikiran yang akan merusak semangatnya.

3. Jangkauan (*Reach*)

Jangkauan merupakan bagian dari kecerdasan adversitas yang mempertanyakan sejauh manakah kesulitan akan menjangkau bagian lain dari individu. Reach juga berarti sejauh mana kesulitan yang ada akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan seseorang. Reach atau jangkauan menunjukkan kemampuan dalam melakukan penilaian tentang beban kerja yang menimbulkan stress. Semakin tinggi jangkauan seseorang, semakin besar kemungkinannya dalam merespon kesulitan sebagai sesuatu yang spesifik dan terbatas. Semakin efektif

dalam menahan atau membatasi jangkauan kesulitan, maka seseorang akan lebih berdaya dan perasaan putus asa atau kurang mampu membedakan hal-hal yang relevan dengan kesulitan yang ada, sehingga ketika memiliki masalah di satu bidang dia tidak harus merasa mengalami kesulitan untuk seluruh aspek kehidupan individu tersebut.

4. Daya Tahan (*Endurance*)

Dimensi ini lebih berkaitan dengan persepsi seseorang akan lama atau tidaknya kesulitan akan berlangsung. Daya tahan dapat menimbulkan penilaian tentang situasi yang baik atau buruk. Seseorang yang mempunyai daya tahan yang tinggi akan memiliki harapan dan sikap optimis dalam mengatasi kesulitan atau tantangan yang sedang dihadapi. Semakin tinggi daya tahan yang dimiliki oleh individu, maka semakin besar kemungkinan seseorang dalam memandang kesuksesan sebagai sesuatu hal yang bersifat sementara dan orang yang mempunyai kecerdasan adversitas yang rendah akan menganggap bahwa kesulitan yang sedang dihadapi adalah sesuatu yang bersifat abadi, dan sulit untuk diperbaiki.

Menurut Ermina, Rhini, Tita (2021:74) Kecerdasan adversitas akan memberitahukan empat hal, antara lain:

1. Seberapa jauh seseorang mampu bertahan menghadapi kesulitan dan kemampuan untuk mengatasinya.
2. Siapa yang mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur.
3. Siapa yang akan melampaui harapan atas kinerja dan potensi mereka serta siapa yang akan gagal.

4. Siapa yang akan menyerah dan siapa yang akan bertahan.

2.1.3.3. Teori Dasar Kecerdasan Adversitas

Menurut Tesa N. Huda, Agus Mulyana (2018:119) karya ini disusun berdasarkan hasil riset penting lusinan ilmuwan kelas atas dan lebih dari 500 kajian di seluruh dunia dengan memanfaatkan tiga cabang ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan yang membentuk AQ diantaranya yaitu:

1. Psikologi Kognitif.

Melalui pendekatan Kognitif, tingkah laku merupakan hasil dari pemrosesan informasi yang terjadi di dalam diri manusia. Manusia tidak hanya menjadi reseptor pasif terhadap stimuli, tetapi pikiran manusia secara aktif memproses informasi yang diterima, mengubahnya menjadi tanda-tanda yang digunakan otak dan akan memproduksinya ketika dibutuhkan. Orang yang merespon kesulitan sebagai sesuatu yang berlangsung lama, memiliki jangkauan jauh, bersifat internal, dan di luar kendali mereka, akan menderita, sementara orang yang merespon kesulitan sebagai sesuatu yang pasti akan cepat berlalu, terbatas, eksternal, dan berada dalam kendali mereka, akan berkembang dengan pesat. Respon seseorang terhadap kesulitan memengaruhi semua segi efektivitas, kinerja, dan kesuksesan. Kita merespon kesulitan dengan pola-pola yang konsisten dan di bawah sadar. Jika tidak dihambat, pola-pola ini bersifat tetap seumur hidup seseorang.

2. Neurofisiologi

Neurofisiologi adalah studi tentang respons-respons sistem syaraf terhadap rangsangan dari luar. Otak idealnya diperlengkapi untuk membentuk kebiasaan-kebiasaan. Kebiasaan seseorang dalam merespon kesulitan dapat dihentikan dan segera diubah. Jika diganti, kebiasaan-kebiasaan lama akan lenyap, sementara kebiasaan-kebiasaan baru akan berkembang.

3. Psikoneuroimunologi

Istilah “psiko” mengacu pada proses psikologis seperti emosi dan persepsi; “neuro” terkait sistem syaraf dan endokrin; dan “imunologi” mengacu pada sistem kekebalan yang membuat tubuh mampu melawan penyakit dan infeksi.

2.1.3.4. Faktor-Faktor Kecerdasan Adversitas

Faktor-faktor pembentuk kecerdasan adversitas menurut Qurrata A'yunina C.H (2021:73) adalah sebagai berikut :

a. Daya saing

Sebagian besar berkaitan dengan harapan, kegesitan dan keuletan, yang sangat ditentukan oleh cara individu menghadapi tantangan dan kegagalan dalam hidupnya.

b. Produktivitas

Individu yang tidak dapat merespon kesulitan dengan baik, menjual lebih sedikit, kurang produktif, dan memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan dengan individu yang merespon kesulitan dengan baik.

c. Motivasi

Seseorang yang mempunyai motivasi yang kuat mampu menciptakan peluang dalam kesulitan, artinya seseorang dengan motivasi yang kuat akan berupaya menyelesaikan kesulitan dengan menggunakan segenap kemampuan.

d. Mengambil resiko

Seseorang yang mempunyai kecerdasan adversitastinggi lebih berani mengambil resiko dari tindakan yang dilakukan. Hal itu dikarenakan seseorang dengan kecerdasan adversitastinggi merespon kesulitan secara lebih konstruktif.

e. Perbaikan

Seseorang dengan kecerdasan adversitasyang tinggi senantiasa berupaya mengatasi kesulitan dengan langkah konkrit, yaitu dengan melakukan perbaikan dalam berbagai aspek agar kesulitan tersebut tidak menjangkau bidang-bidang yang lain.

f. Ketekunan

Kemampuan untuk berusaha secara terus menerus, bahkan pada saat dihadapkan pada kegagalan atau kemunduran.

g. Belajar

Individu dengan respon pesimis terhadap kesulitan, tidak akan banyak belajar dan berprestasi dibandingkan dengan individu yang lebih optimis.

2.1.3.5. Tipe-Tipe kecerdasan adversitas

Menurut Stoltz (2018:18) mengelompokkan individu berdasarkan daya juang menjadi tiga, yaitu *quitter*, *camper*, dan *climber*. Penggunaan istilah tersebut didasarkan pada kisah pendaki Everest, ada pendaki yang menyerah sebelum pendakian dimulai, merasa puas ketika berada pada ketinggian tertentu, dan mendaki terus hingga puncak tertinggi. Berikut adalah penjelasan masing-masing istilah tersebut.

a. *Quitter*

Quitter adalah istilah untuk individu yang memilih keluar, menghindar dari kewajiban, mundur, dan berhenti, seperti halnya pendaki yang menyerah sebelum pendakian Everest dimulai. Individu dengan tipe ini memilih untuk berhenti berusaha dan mengabaikan, menutupi, dan meninggalkan dorongan inti yang manusiawi untuk terus berusaha. Secara singkat, individu dengan tipe ini biasanya meninggalkan banyak hal yang ditawarkan oleh kehidupan.

b. *Camper*

Camper adalah istilah untuk individu yang telah berusaha sedikit kemudian mudah merasa puas atas apa yang dicapainya. Individu dengan tipe ini biasanya bosan dalam melakukan pendakian lalu mencari posisi yang nyaman dan bersembunyi pada situasi yang bersahabat. Individu dengan tipe ini beranggapan bahwa hidupnya telah sukses sehingga tidak perlu lagi melakukan perbaikan dan usaha, seperti halnya pendaki yang telah merasa puas ketika berada pada posisi

tertentu menuju puncak Everest sehingga memutuskan untuk mengakhiri pendakian di posisi itu.

c. Climber

Climber adalah individu yang melakukan usaha sepanjang hidupnya. Individu dengan tipe ini akan terus berusaha untuk mencapai tujuan tanpa menghiraukan latar belakang, keuntungan maupun kerugian, dan nasib baik maupun buruk, seperti halnya pendaki yang telah bertekad menaklukkan puncak Everest, apapun hambatan dalam proses pendakian akan diselesaikannya demi mencapai puncak Everest.

2.1.3.6. Pengembangan kecerdasan adversitas

Menurut Efni Cerya (2017:42), kecerdasan adversitas masing-masing individu dapat dikembangkan dengan cara listen, explore kemudian berubah menjadi establish, analyze, do, yang disingkat LEAD, yang didasarkan pada keyakinan bahwa individu dapat mengubah keadaan dan kebiasaan berpikir. Berikut adalah penjelasan masing-masing langkah dalam LEAD.

a. Listen (Dengar)

Mendengarkan respon terhadap kesulitan merupakan langkah yang penting dalam mengubah kecerdasan adversitas individu menjadi lebih baik dan efektivitas jangka panjang, dari sebuah pola seumur hidup, tidak sadar, dan yang sudah menjadi kebiasaan. Jika menghadapi kesulitan, individu berusaha menyadari dan menemukan respon, kemudian menanyakan pada diri sendiri, apakah itu respon kecerdasan adversitas yang tinggi atau rendah, serta menyadari dimensi kecerdasan

adversitas mana yang paling tinggi dari respon yang telah diberikan untuk mengatasi kesulitan tersebut.

b. Explore (Gali) Menjadi Establish (Menetapkan)

Pada tahap ini, individu didorong untuk menjajaki asal-usul atau mencari penyebab dari masalah, hingga akhirnya diketahui penyebab/inti masalah tersebut dan mengerti bagian mana yang menjadi kesalahan individu yang bersangkutan. Setelah itu, mengeksplorasi berbagai alternatif tindakan untuk menemukan penyelesaian yang tepat.

Tapi, kemudian singkatan E dalam LEAD menjadi establish, bukan lagi explore. Establish berarti menetapkan. Individu yang bersangkutan diharapkan dapat menetapkan bagian kesalahan mana yang akan diperbaiki terlebih dahulu. Dalam menetapkan bagian kesalahan yang akan terlebih dahulu, individu biasanya berpedoman pada prioritasnya. Sehingga, bisa jadi, dua individu yang memiliki kesulitan dan kesalahan yang sama, memperbaiki kesalahan yang berbeda pada kali pertama.

c. Analyze (Analisa)

Pada tahap ini, individu diharapkan mampu menganalisa bukti apa yang menyebabkan individu tidak dapat mengendalikan masalah, bukti bahwa kesulitan itu harus menjangkau wilayah lain dalam kehidupan, serta bukti mengapa kesulitan itu harus berlangsung lebih lama dari semestinya. Fakta-fakta ini perlu dianalisis untuk menemukan beberapa faktor yang mendukung kecerdasan adversitas individu.

d. Do (Lakukan)

Pada tahap akhir, individu diharapkan dapat mengambil tindakan nyata setelah melewati tahapan-tahapan sebelumnya karena sebenarnya individu telah mampu melakukan tindakan untuk mengatasi kesulitan yang terjadi atas pertimbangan-pertimbangan yang telah dilakukan melalui tahapan-tahapan sebelumnya. Tindakan merupakan langkah pasti yang menentukan apakah kesulitan mampu dikendalikan dan dibatasi jangkauan keberlangsungannya atau tetap berlangsung dan menjangkau bidang-bidang lain secara luas.

2.1.4. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

2.1.4.1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* di berbagai sektor telah dipelajari secara teoritis dan empiris selama lebih dari dua dekade, dan pengalaman dan hasil *Organizational Citizenship Behavior* telah dianalisis (Wuryani 2021:23). *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai "perilaku diskresi yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan, secara agregat, mempromosikan fungsi efektif organisasi" (Anwar 2020:31). *Organizational Citizenship Behavior* baru-baru ini didefinisikan dalam hubungannya dengan kinerja, sebagai "kinerja yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis dimana kinerja tugas terjadi" (Pham, 2019:22). Keunggulan

Organizational Citizenship Behavior antara lain sebagai berikut: pertama, karyawan yang terlibat lebih cenderung menerima peringkat kinerja positif dari manajer mereka (Pourmola 2019:14). Hal ini karena karyawan yang memiliki engagement lebih disukai dan dianggap lebih baik oleh atasannya (Miao 2019:55). Kedua, ada hubungan antara penghargaan dan kinerja, seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, atau tunjangan terkait pekerjaan (Beltrán-Martín & BouLlusar, 2018:18). Ketiga, karena mereka yang berkinerja baik menerima tunjangan dan penghargaan yang lebih tinggi, peluang mereka untuk diberhentikan lebih rendah daripada karyawan lain jika terjadi perampingan karena kesulitan ekonomi.

Organizational Citizenship Behavior didefinisikan sebagai perilaku di tempat kerja yang melampaui persyaratan pekerjaan seseorang berdasarkan penilaian pribadi seseorang. Menurut teori organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* muncul sebagai hasil dari sistem kerjasama dan kemauan masyarakat untuk berkontribusi dan mengupayakan kerjasama sistem, dan sudah menjadi kebutuhan mutlak dalam organisasi (Hwang & Lee, 2019:33).

2.1.4.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Individu yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau peran utama mereka adalah asset bagi organisasi. Manfaat *Organization Citizenship Behavior* terhadap organisasi adalah Hendra Hadiwijaya (2017:45) yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. Meningkatkan produktivitas

3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
4. Menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja yang efektif
5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas performa yang baik
6. Mempertahankan stabilitas Prestasi Kerja organisasi
7. Membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan
8. Memiliki kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan
9. Membuat organisasi lebih efektif dengan membuat modal sosial

2.1.4.3. Faktor Factor Yang Mempengaruhi Kemunculan *Organizational Citizenship Behavior*

Pemimpin organisasi harus memberikan contoh dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kemunculan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Secara garis besar terdapat dua faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kemunculan *Organizational Citizenship Behavior* para karyawan (Hendra Hadiwijaya 2017:45), yakni :

1. Faktor dari dalam diri individu
2. Faktor dari luar diri individu

Hasil dari beberapa studi analisis mengidentifikasi bahwa faktor dari luar yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun kepemimpinan.

2.1.4.4. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Ezzah Nahrisah (2019:23) *Organizational Citizenship Behavior* terdiri dari lima aspek utama yaitu :

a. Altruism

Perilaku karyawan produksi yang membantu orang lain yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. Conscientiousness

Perilaku sukarela karyawan produksi yang ditunjukkan dengan melampaui persyaratan minimum peran organisasi di bidang kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan mengambil istirahat. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c. Sportsmanship

Perilaku karyawan produksi yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Dimensi ini mengarah pada kesediaan karyawan menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.

d. *Courtesy*

Perilaku karyawan produksi yang merujuk pada usaha untuk mencegah masalah pekerjaan yang akan timbul terhadap pihak luar ataupun relasi kerja. Dimensi ini mengarah pada perilaku karyawan yang menghargai dan memperhatikan hak orang lain.

e. *Civic Virtue*

Perilaku karyawan produksi yang menunjukkan bahwa karyawan bertanggung jawab berpartisipasi dalam, terlibat dalam, atau prihatin dengan kelangsungan hidup perusahaan. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.1.5. Prestasi Kerja Karyawan

Prestasi kerja mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia. Apabila prestasi kerja buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka kemungkinan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia tersebut harus ditinjau ulang dengan melakukan penelitian terhadap prestasi kerja pegawai.

2.1.5.1. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan

Prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadi serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha,

kemampuan, dan persepsi tugas. Dari batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksudkan dengan prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Sofyan Tsauri, 2013:89)

Menurut S.Suharto (2017:67) Prestasi Kerja adalah catatan yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Fungsi kerja adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatannya. Setiap jabatan dalam organisasi panitia mempunyai fungsi kerja yang berbeda sesuai dengan bidangnya.

Prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan (Sormin, 2019:97). Menurut Hidayat & Sari (2017:42) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

2.1.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau produktivitas kerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis dan perilaku-perilaku karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Menurut Muhammad Kurniawan (2018:67), faktor-faktor prestasi kerja terdiri dari :

1. Faktor internal

Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, prestasi kerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai prestasi kerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan Menurut Sutikno (Hendra Hadiwijaya 2017:65) : “Tidak ada seorang pun yang dapat mencapai prestasi yang baik, tanpa kerja keras dan disiplin yang ketat. Prestasi kerja merupakan upaya individu/ pegawai, berdasarkan karakteristik dan kecakapan mental individu itu sendiri untuk mencapai;

1. Hasil kerja secara kualitas
2. Kuantitas kerja dengan penuh tanggung jawab
3. Kemampuan mencapai target waktu maupun hasil yang diinginkan, bahkan melebihi dari target tersebut

Interaksi positif melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung, dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut:

ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Mahmud (2020:77) Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai adalah :

1. Pengetahuan dan keterampilan, wawasan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan pimpinan.
2. Sikap dalam bekerja, yang diwujudkan atau ditampilkan sebagai antusiasme.
3. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi dan keterampilan menyelesaikan pekerjaan.
4. Volume output produktif.
5. Interaksi, kemampuan atau keterampilan pegawai dalam berkomunikasi.

Jadi berdasarkan pendapat di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja Pegawai meliputi: motivasi seperti motivasi dari diri pegawai itu sendiri dan motivasi dari pimpinan.

2.1.5.3. Dimensi Prestasi Kerja Karyawan

Prestasi kerja dapat dihasilkan setelah adanya usaha maksimal yang disertai dengan ibadah dan doa. Prestasi juga sebagai tingkat keahlian karyawan terhadap tugas-tugas yang diselesaikan. Hal ini yang menentukan kualitas dan kuantitas dari

setiap karyawan. Menurut Sri Hartati (2020:33) berpendapat, bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh lima dimensi, antara lain:

a. Kualitas Kerja

Kualitas Kerja ialah perkembangan kerja seseorang pegawai yang mampu diperkirakan dengan efektif serta efisien suatu tugas dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Kualitas kerja dapat menggambarkan prestasi seorang pegawai. Apabila kualitas bertambah positif, dengan demikian prestasi kerja karyawan pula bertambah positif. Adapun tiga indikator kualitas kerja, yaitu:

1. Penyelesaian rencana tugas
2. Situasi kerja
3. Kecepatan menanggapi instruksi

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan lamanya individu atau karyawan untuk bekerja di satu hari. Kuantitas juga memiliki arti segala sesuatu yang dapat diukur atau berkaitan dengan jumlah. Kuantitas kerja memiliki dua indikator, yaitu:

1. Hasil kerja maksimal
2. Memiliki tingkat pengetahuan sesuai standar pekerjaan

c. Konsistensi Pegawai

Konsistensi pegawai merupakan pegawai yang memiliki sikap teguh pendirian dan tidak tergoyahkan dalam melaksanakan pekerjaan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Konsistensi pegawai ini memiliki satu indikator, yaitu:

1. Tingkat kehadiran

- d. Inisiatif Pegawai

Inisiatif ialah suatu tindakan yang muncul tanpa harus diarahkan dan menunggu tindakan orang lain. Inisiatif pegawai ini memiliki satu indikator, yaitu:

1. Meminimalisir masalah

- e. Sikap Pegawai

Sikap pegawai merupakan sikap pegawai merupakan seorang pegawai yang memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya. Sikap pegawai dapat menggambarkan citra diri pegawai tersebut dimata pegawai lain. Citra diri yang baik juga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Adapun dua indikator sikap pegawai, antara lain:

1. Semangat kerja

2. Bersikap baik

2.1.5.4. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja, menurut Muhammad Kurniawan (2018:69) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada perusahaan.

Menurut Muhammad Kurniawan (2018:70) penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Penilaian prestasi kerja (*performamance appraisal*)

dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya, hal ini mengingat bahwa dalam kegiatan organisasi setiap orang atau sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Muhammad Isa Indrawan (2017:90) penilaian prestasi (*Performance Appraisal*) adalah proses melalui manajer organisasi-organisasi mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Setiap organisasi memerlukan penilaian setiap tugas yang diberikan oleh pihak manajemen. Menurut Muhammad Isa Indrawan (2017:98), adapun manfaat penilaian prestasi kerja yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan karyawan
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan karyawan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Menghindari penyimpangan proses staffing
7. Ketidakakuratan informasi tentang karyawan.
8. Menghindari kesalahn desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang diberikan kepada karyawan dengan adil
10. Untuk menjawab tantangan pihak-pihak eksternal

Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi-asumsi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat maksimal.
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas prestasi kerjanya.
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang rutin tanpa informasi.

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut diatas penulis menarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja adalah penting bagi setiap organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kegiatan mereka.

Penilaian prestasi kerja pegawai harus menggunakan prinsip-prinsip yang telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 agar para pejabat

penilai dan yang dinilai berkomitmen kuat dan bisa menjadi pegawai yang baik untuk kedepannya (Alisya 2022;102), yaitu :

1. Objektif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subyektif pribadi dari orang yang menilai atau yang dinilai
2. Terukur, dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif karena penilaian dilakukan dengan cara membandingkan sasaran yang telah dibuat dengan realisasi yang tercapai
3. Akuntabel, seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada orang yang berwenang karena data disimpan selama kurun waktu tertentu
4. Partisipatif, seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara orang yang menilai dengan yang dinilai
5. Transparan, seluruh proses dan hasil penelitian prestasi kerja harus bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia. Bagi karyawan, penilaian prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan untuk potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan kariernya.

2.1.5.5. Metode Penilaian prestasi kerja Karyawan

Ada banyak metode untuk melakukan penilaian prestasi kerja pegawai, namun tidak ada satupun metode yang dapat diberlakukan secara umum. Masing-masing mempunyai kelebihan dan kelemahan sendiri-sendiri. Jadi kuncinya adalah mengenali keterbatasan metode yang dipergunakan institusi dan

mengolahnya sebisa mungkin. Kadang-kadang, pendekatan baru yang lebih rumit terhadap penilaian prestasi kerja ternyata lebih buruk dari yang lebih sederhana.

Menurut Robert (dalam penelitian geby cita ananda 2019;104), ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja pegawai :

1. Sistem Penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Institusi yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajer pun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem ini pun disingkirkannya.

2. Sistem Peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat memperbandingkan pegawai yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa pegawai untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para pegawai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih

tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para pegawai akan berpendidikan untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

3. Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*)

Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap pegawai. Jadi, ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja pegawai yakni sistem penilaian, sistem peringkat, dan sistem berdasarkan tujuan. Dalam penelitian ini digunakan sistem berdasarkan tujuan.

2.1.5.6. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja memiliki dasar yang penting bagi perusahaan sebagai alat pengambilan keputusan bagi pegawainya. Penilaian prestasi kerja memiliki banyak kegunaan salah satunya adalah promosi jabatan.

Tujuan penilaian prestasi kerja menurut Khairun Nisa (2021:134) sebagai berikut :

1. Meningkatkan kinerja pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dengan menggunakan potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2. Memberikan informasi kepada pegawai dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Misalnya sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan pegawai, memberi imbalan balas jasa dan lainnya.
4. Memberikan umpan balik kepada pegawai, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
5. Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel pembandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	Delon Y.N.Runtua , Neil Aldrinb , Netty Merdiatyc (2019)	<i>Effect Of Work Ethics On Job Performance With Kecerdasan adversitasAs A Mediator</i>	Kecerdasan Adversitas Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja	Prestasi Kerja, Kecerdasan Adversitas	Etos Kerja

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
	<i>International Journal Of Research In Business And Social Science</i> VOL 8 NO 5 ISSN: 2147-4478				
2	Ermina Srihartini, Rhini Fatmasari, Tita Rosita (2021) Jurnal Konseling dan Pendidikan Vol. 9, No. 1	Pengaruh Kecerdasan Adversitas Dan Prestasi Kerja Terhadap Profesionalitas Guru	Kecerdasan Adversitas Berpengaruh Signifikan Terhadap Prestasi Kerja	Prestasi Kerja, Kecerdasan Adversitas	Profesionalitas Guru
3	M. Afuan, Ramdani Bayu Putra , Vicky Brama Kumbara (2020) Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Vol 2. No 1	Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Prestasi Kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i> Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Bina Pratama Sakato Jaya Ssl	Ditemukan Pengaruh Positif Dan Signifikan <i>Organization Citizenship Behavior</i> Terhadap Prestasi Kerja Karyawan	Prestasi Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pengalaman Kerja, Beban Kerja
4	Hendra Hadiwijaya (2017) Seminar Nasional Teknologi Informasi, Bisnis, dan Desain 2017 STMIK –	Analisis <i>Organization Citizenship Behavior (Ocb)</i> Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan	<i>Organization Citizenship Behavior</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja	<i>Organization Citizenship Behavior</i> , Prestasi Kerja	Disiplin Kerja

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
	Politeknik PalComTech, 12 Juli 2017				
5	Tesa N. Huda, Agus Mulyana(2018) PSYMPATHIC : Jurnal Ilmiah Psikolog Vol 4, No1,	Pengaruh <i>Kecerdasan adversitas</i> Terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa Angkatan 2013 Fakultas Psikologi UIN SGD Bandung	Terdapat Pengaruh Signifikan <i>Kecerdasan adversitas</i> Terhadap Prestasi Akademik	<i>Adversity Quotient</i>	Prestasi Akademik
6	Prof. Dr. Dyah Sawitri, SE., MM. Dr. Endang Suswati, SE., MS. Khasbulloh Huda, SE., MM. (2016) <i>International journal of organizational innovation</i> Vol. 9 No.2	<i>The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees' Performance</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Prestasi Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behavior, Prestasi Kerja</i>	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi
7	Nur Izzah Maulidiana dan Vivin Maharani Ekowati (2017) Jurnal Ekonomi dan Bisnis I	pengaruh <i>emotional quotient</i> dan <i>spiritual quotient</i> terhadap prestasi kerja pegawai bank syariah mandiri cabang malang dimediasi <i>organizational citizenship behavior</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja	Prestasi kerja, <i>organizational citizenship behavior</i>	<i>emotional quotient, spiritual quotient</i>
8	Yohanes Lay , Sautma Ronni Basana , And Togar Wiliater Soaloon	<i>The Effect Of Organizational Trust And Organizational Citizenship</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berpengaruh Positif	<i>Organizational Citizenship Behavior, Prestasi Kerja</i>	Organizational Trust

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
	Panjaitan (2020) <i>SHS Web of Conferences</i>	<i>Behavior On Employee Performance</i>	Terhadap Prestasi Karyawan		
9	Anggia Sari Lubis (2019) Jurnal Manajemen dan Ekonomi Vol.3, No.2	<i>The Influence Of Kecerdasan adversitasAnd Job Stress Against Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variabl</i>	<i>Kecerdasan adversitasDan Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja</i>	<i>Adversity Quotient, Prestasi Kerja</i>	Stres Kerja
10	Ni Putu Deni Kartikasari , I Wayan Wiarta (2020) Prosiding Konferensi Internasional ke-2 tentang Teknologi dan Ilmu Pendidikan (ICTES 2020) Vol.540 No.	<i>The Contribution Of Kecerdasan adversitasDan Working Motivation To Teachers' Performance</i>	Berdasarkan Penelitian Dari Regresi Linier Pertama Terdapat Kontribusi Yang Signifikan Antara <i>Kecerdasan adversitas dan Motivasi Kerja Terhadap Teachers' Performance</i>	<i>Adversity Quotient</i>	Motivasi Kerja, <i>Teachers' Performance</i>
11	Ahmad Sani (2013) <i>International Journal of Business and Management</i> Vol. 8, No. 15	<i>Role Of Procedural Justice, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap PRESTASI KERJA</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior, Job Performance</i>	<i>Procedural Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction</i>

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
12	Eeman Basu, Rabindra Kumar Pradhan, Hare Ram Tewari (2017) <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> Vol. 66 No. 6	<i>Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Job Performance In Indian Healthcare Industries: The Mediating Role Of Social Capital</i>	<i>Organization al Citizenship Behavior Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja</i>	<i>Organizationa l Citizenship Behavior, Job Performance</i>	
13	Dr. Mohammad A. Al-Mahasneh (2015) Jurnal Bisnis dan Manajemen Eropa ISSN Vol.7, No.36,	<i>The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Job Performance At Greater Amman Municipality</i>	<i>Organization al Citizenship Behavior Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja</i>	<i>Organizationa l Citizenship Behavior, Job Performance</i>	<i>Greater Amman Municipality</i>
14	Samreen Ismail (2018) <i>International Journal of Human Resource Studies</i> Vol. 8, No. 2	<i>Impact Of Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior On Employees Performance</i>	<i>Organization al Citizenship Behavior Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja</i>	<i>Organizationa l Citizenship Behavior, Employees Performance</i>	<i>Organization al Justice</i>
15	Cemal Zehiria , Bulent Akyuzb , M.Şule Eren C Gulden Turhand (2013)	<i>The Indirect Effects Of Servant Leadership Behavior On Organizational Citizenship Behavior And Job Performance: Organizational</i>	<i>Organization al Citizenship Behavior Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja</i>	<i>Organizationa l Citizenship Behavior, JOB Performance</i>	<i>Servant Leadership Behavior, Organization al Justice</i>

No	Peneliti	Judul	Hasil	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
	<i>International Journal of Research in Business and Social Science IJRBS</i> Vol.2 No.3	<i>Justice As A Mediator</i>			
16	Dewi Kesuma Lanny, M. Rajab Lubis & Sjahril Effendy Pasaribu (2022) <i>Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)</i> Vol 4, No. 3	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kecerdasan adversitas di Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sistem Aplikasi Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan kecerdasan adversitas Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap kinerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> , kecerdasan adversitas, prestasi kerja	kinerja

2.3. Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Prestasi kerja merupakan hasil kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam pencapaian prestasi kerja sendiri berhubungan

secara langsung dengan kecerdasan adversitas dan *organizational citizenship behavior*.

2.3.1. Pengaruh Kecerdasan Adversitas Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Untuk menunjukkan adanya pengaruh Kecerdasan adversitas terhadap prestasi kerja maka diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu.

Penelitian dari Delon Y.N Runtu, Neil Aldrin dan Netty Merdiaty (2019:02) dengan judul *Effect of work ethics on job performance with Adversity Quotient a mediator* menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung antara kecerdasan adversitas (*Adversity Quotient*). *Kecerdasan adversitas* berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

2.3.2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Prestasi

Kerja Karyawan

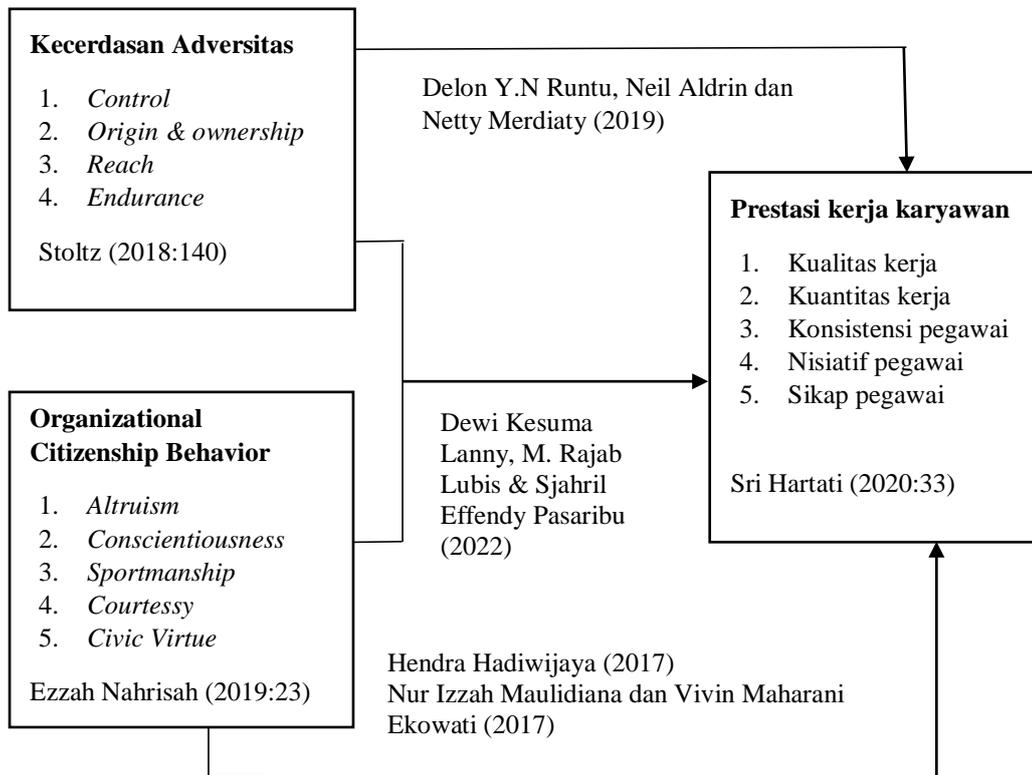
Untuk menunjukkan adanya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap prestasi kerja maka diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu.

Penelitian dari Nur Izzah Maulidiana dan Vivin Maharani Ekowati (2017:13) dengan judul “pengaruh emotional dan spiritual quotient terhadap prestasi kerja pegawai bank syariah mandiri cabang malang dimediasi *organizational citizenship behavior*” menyatakan bahwa hasil pengujian analisis jalur variabel *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian Hendra Hadiwijaya (2017:49) dengan judul “analisis *organizational citizenship behavior (ocb)* dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan” menyatakan bahwa variabel *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh nyata terhadap variabel Prestasi Kerja. Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank BPR Palembang.

2.3.3. Pengaruh Kecerdasan Adversitas dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Karyawan yang memiliki kemampuan dalam mengamati kesulitan dan mengolah kesulitan dengan kecerdasan yang dimiliki akan mampu untuk menyelesaikan semua pekerjaan diberikan dengan baik. Ketika karyawan memiliki kecerdasan adversitas maka karyawan akan mampu mengerjakan pekerjaan melebihi standar tugas yang diberikan demi mencapai tujuan perusahaan sehingga timbul prestasi kerja. Kemungkinan karyawan yang memiliki kecerdasan adversitas dan *organizational citizenship behavior* akan memiliki prestasi yang baik. Dengan demikian dapat diduga bahwa kecerdasan adversitas dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian