

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN

HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori yang Digunakan

Peneliti menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori yang mengacu pada para penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan sebuah kumpulan teori yang dibuat yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori manajemen sumber daya manusia. Serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai Pengembangan Karir, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan dasar atau referensi.

2.1.1 Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari berbagai bahasa, yang pertama yaitu dari bahasa perancis kuno yakni *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Lalu dalam bahasa italia yaitu *meneggiare* yang memiliki arti mengendalikan. Sedangkan dari bahasa inggris berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola atau mengatur.

Berikut merupakan pengertian manajemen ada pendapat dari G.R Terry dalam Winardi (2020:11) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*) dan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang ditetapkan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sedangkan pendapat Robbins dan Mary yang dialih bahasa oleh (Ratna Saraswati 2019:36) “Manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.” Dan sama halnya dengan pendapat (Hasibuan 2020:9) “Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Afandi 2020:1) mengemukakan bahwa Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).” Berdasarkan definisi dari beberapa ahli diatas maka dapat dipahami bahwa manajemen adalah perpaduan antara ilmu dan seni yang terdiri atas beberapa fungsi untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia, di dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan

personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan dan juga pengawasan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, mengendalikan, dan mengatur. Manajemen dapat diartikan sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, dengan proses mengendalikan dan mengatur sesuai dengan urutan, tingkatan dan fungsi – fungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian sebagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Hasibuan (2019:1) mengemukakan bahwa : Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

(G. R. Terry 2020:2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati mengemukakan bahwa : “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas Tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Nurdiansyah dan Rahman (2019:3) yang menyatakan bahwa: “Manajemen adalah serangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditargetkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses penggunaan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif dengan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

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

1. Perencanaan (*Planning*)

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

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan eksekusi terhadap rencana yang telah

dituangkan dalam bentuk plan. Serta pembagian kerja sumber daya yang ada pada organisasi agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

4. Kontrol (*Controlling*)

Kontrol adalah bentuk pengawasan atau pengendalian dari sebuah gerakan yang telah dilakukan oleh organisasi agar berjalan sesuai dengan harapan.

Berdasarkan empat fungsi diatas dapat diketahui bahwa terdapat empat Fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontrol. Dengan adanya fungsi manajemen di atas maka organisasi dapat melaksanakan kegiatannya secara efektif dan efisien.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

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

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah

mahluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah Perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan. Pegawai adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka dengan waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dan perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, karena merupakan suatu penggerak bagi perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Di dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan merupakan asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus di pelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Berikut ini di kemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia oleh beberapa pakar.

Sinambela (2019:9) adalah sebagai berikut : Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Adamy (2020:4) mengemukakan bahwa Suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu asset utama perusahaan dalam pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang terdapat pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari suatu perusahaan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil Sumber Daya Manusia

(SDM) misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoprasikan departemen- departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) harus memiliki sasaran, seperti:

1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Sasaran perusahaan

Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini antara lain perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

- b. Sasaran fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti: pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

- c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ini meliputi keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

- d. Sasaran pribadi karyawan

Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

a. Kunci aktivitas SDM.

Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen SDM, dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada pundak masing- masing manajer.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, pertama yaitu fungsi manajerial dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental), dan yang kedua yaitu fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik. Hasibuan 2019: 22) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah kegiatan merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan yaitu tindakan yang mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan kontrol/evaluasi yang berguna untuk memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan prosedur, dengan kata lain sebagai monitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

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

b. Pengembangan (*Development*)

konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

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

d. Integrasi (*Integration*)

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

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

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

g. Pemberhentian (*Separation*)

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

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

2.1.2.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan dominan dalam sebuah organisasi, hal ini berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil yang ingin dicapai. Hasibuan (2019:23) mengungkapkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian seperti pemberian tunjangan kesehatan juga dapat berupa pelatihan dan pengembangan pada karyawan.
4. Meramal penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masayang akan datang, dengan mentaksir kebutuhan skill Karyawan yang akan dibutuhkan di masa depan.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya seperti menciptakan target- target khusus untuk dapat tetap stabil.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan yang sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh (memonitor segala kebijakan terbaru).
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, penilaian prestasi Karyawan seperti dilakukannya training-training kerja.
9. Mengatur mutasi Karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

Berdasarkan peranan manajemen sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki sepuluh peranan utama dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkesinambungan antara satu sama lain.

2.1.3 Pengembangan Karir

Pengembangan merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi Atau dapat di artikan juga sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja, sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan dini secara optimal.

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi dimasa yang akan datang agar

kehidupannya menjadi lebih baik, karir seorang karyawan perlu dilakukan, karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunya, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Berikut di kemukakan beberapa definisi pengembangan karir menurut para ahli.

Menurut Sinambela (2020:260) “Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir.”

Menurut Adnyani & Dewi (2019:7) *“Career development is a process of increasing individual employability to achieve the desired career.”*

Menurut Afiyati (2018:23) *“Career development is expected by every employee to motivate them to work well.”*

Menurut Simamora (2018:41) “Pengembangan karir adalah proses berkelanjutan dari penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana karier yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karier organisasi.”

Keempat pendapat para ahli dapat diinterpretasikan bahwa pengembangan karir merupakan proses kegiatan sarana penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi melalui pendekatan formal organisasi dalam deretan kegiatan kerja yang mempunyai hubungan berkelanjutan.

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Muhammad Busro (2018:279) adalah:

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi *profit* maupun *nonprofit* tempat bekerja.
3. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penting yang terdapat di dalam struktur organisasi.

Tujuan pengembangan karir menurut Muhammad Busro ada yaitu yang pertama melakukan analisis terhadap kemampuan dan minat yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, yang kedua mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan, dan yang ketiga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan.

2.1.3.3 Bentuk – Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Rivai (2018:291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Pengembangan karir pribadi. Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
2. Pengembangan karier yang didukung departemen (SDM) Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi

juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen (SDM) terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir karyawan tersebut. Departemen (SDM) membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Peran pimpinan dalam pengembangan karir upaya-upaya departemen (SDM) untuk meningkatkan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.
4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir. Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan.

Sebagaimana bentuk-bentuk pengembangan karir menurut Rivai (2018:291) dapat diketahui bahwa ada empat bentuk pengembangan karir yaitu Pengembangan karir pribadi yang setiap karyawan harus menerima tanggung jawab, pengembangan karir yang dimana seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen (SDM), Peran pimpinan dalam

pengembangan karir yang berpengaruh pada pengembangan karir karyawan, dan peran umpan balik terhadap pengembangan karir. Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan dalam organisasi.

2.1.3.4 Prinsip-Prinsip Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2018: 123), ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh ujian tersebut skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir di dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

2.1.3.5 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Donni Juni Priansa (2018:163):

1. Kinerja dan Produktivitas Kerja

Pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja paling tinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan mudah bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas yang relatif rendah.

2. Pengalaman

Pegawai berpengalaman tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman yang dimilikinya akan bisa bermanfaat bagi organisasi.

3. Kompetensi dan Profesionalisme

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam

rangka mengembangkan organisasi menuju kompetisi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai tersebut.

4. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkannya untuk mengembangkan organisasi.

5. Prestasi

Pegawai yang memiliki prestasi yang mengagumkan tentu saja akan di prioritaskan untuk menduduki level jabatan yang lebih strategi karena ia telah membuktikan diri bahwa ia merupakan pribadi dengan kineja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang sepadan dengan prestasi tersebut.

6. Pimpinan

Pimpinan sangat mempengaruhi karir pegawai karena pimpinan tersebut akan mengangkat pegawai ke jenjang karir yang lebih tinggi. Agar karir yang dimiliki cepat meningkat maka kedekatan dan hubungan baik dengan pimpinan perlu dipelihara.

7. Rekan Kerja

Rekan kerja tentu sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai yang memiliki rekan kerja yang mampu bekerja dengan solid akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga target-target yang dimiliki oleh organisasi akan mampu dicapai dengan optimal.

8. Pegawai dengan posisi lebih rendah

Pegawai dengan posisi yang lebih rendah sangat berpengaruh terhadap perkembangan karir atasannya. Pegawai tersebut jika mampu bekerja dengan optimal dan mampu mewujudkan target-target yang dimiliki oleh organisasi dengan baik, tentu saja akan mendorong atasannya untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

9. Jaringan Kerja

Jaringan kerja yang ada di dalam organisasi maupun yang ada di luar organisasi akan memudahkan pegawai untuk mencapai jenjang karir tertentu.

10. Nasib

Nasib baik juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai. Banyak pegawai yang bernasib baik yang mampu meraih karir gemilang.

Sebagaimana faktor pengembangan karir menurut Donni Juni Priansa (2018:163), dapat diketahui bahwa banyak faktor yang dapat membuat pengembangan karir pada karyawan meningkat dan kinerja karyawan juga semakin meningkat apabila karyawan ingin mengembangkan karirnya.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2018:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi:

1. Mutasi: Pemindahan jabatan dan tanggung jawab yang bisa jadi sama, lebih tinggi, atau lebih rendah.

- a. Rotasi: suatu proses perpindahan pekerjaan yang bersifat horizontal di mana jenis serta tanggung jawab yang ditanggung oleh karyawan akan berbeda pada Periodic tertentu demi mengurangi tingkat kejenuhan pekerjaan serta menambah pengalaman kerja karyawan.
 - b. Demosi: penurunan jabatan karyawan. Pada dasarnya tidak ada aturan hukum yang melarang demosi karyawan beserta penurunan upahnya.
2. Promosi: Bentuk penghargaan berupa kenaikan posisi dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- a. Tes Kesehatan: Proses evaluasi medis yang melibatkan serangkaian pemeriksaan dan tes untuk mendeteksi adanya masalah Kesehatan.
 - b. Psikotes: serangkaian tes yang dirancang untuk mengukur berbagai aspek psikologis seseorang.
 - c. Wawancara oleh penyelia: Atasan yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima.
 - d. Wawancara promosi: dilakukan untuk karyawan internal yang melamar posisi atau jabatan baru yang memiliki lebih banyak tanggung jawab di dalam departemen mereka atau di luar departemen mereka saat ini.
 - e. Keputusan penerimaan: Berakhirnya proses seleksi, diputuskan oleh atasan langsung atau departemen sumber daya manusia.
3. Pendidikan: Program layanan Pendidikan dan pelatihan yang berorientasi pada pengembangan keterampilan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

- a. Tingkat pendidikan yang di syaratkan: tahapan pendidikan yang diterapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai dan kemampuan yang dikembangkan.
 - b. Pendidikan alternatif: Pendidikan yang berorientasi kepada proses Pendidikan yang mengembangkan kompetensi.
4. Pelatihan: Keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas dan etos kerja pada keahlian dengan jenjang dan kualifikasi jabatan.
- a. Instruktur: Pengembangan diri seorang professional yang memimbing dan memberikan pelatihan kepada individu upaya meningkatkan potensi.
 - b. Metode: Meliputi keterlibatan dalam proses pemilihan karir, orientasi terhadap pekerjaan, kemandirian dalam pembuatan keputusan karir.
 - c. Peserta: Perseorangan yang bertindak untuk diri sendiri yang berkaitan dengan pembuktian kompetensi.
 - d. Tujuan: Gambaran jelas tentang apa yang diinginkan sebagai akibat dari suatu kegiatan.
 - e. Materi: Bahan ajar yang diberikan kepada peserta pelatihan dan telah disesuaikan dengan tujuan yang akan di capai.

2.1.4 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam bidang psikologi industri, yang mengkaji khusus perilaku manusia dalam sebuah organisasi, perilaku karyawan seperti ini dapat diistilahkan

dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Jika diartikan secara sederhana, (OCB) merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Priansa (2017:12) menyatakan bahwa:

“Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku positif yang bukan merupakan bagian dari komitmen kerja formal, tetapi membantu organisasi bekerja lebih efektif dan efisien dengan meningkatkan kinerjanya.”

Menurut Denis W. Organ dalam Thiruvenskadam (2018:46) menyatakan bahwa:

"OCB refers to anything that employees choose to do, spontaneously and of their own accord, which often lies outside of their specified contractual obligations. In other words, it is discretionary. OCB may not always be directly and formally recognized or rewarded by the company, through salary increments or promotions for example, though of course OCB may be reflected in favorable supervisor and co-worker ratings, or better performance appraisals."

Menurut Organ (2018:4) menyatakan bahwa:

"Independent individual behavior, not directly or explicitly recognized in the reward system and in promoting the effective functioning of organizations."

Menurut Maertz (2019:34) menyatakan bahwa:

"Organizational citizenship behaviors (OCB) is not included in the organization's remuneration system, and employees' behavior enhances the organization's social image without obtaining rewards."

Menurut Verlinden (2022:16) menyatakan bahwa:

"Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a term that's used to describe all the positive and constructive employee actions and behaviors that aren't part of their formal job description. It's anything that employees do, out of their own free will, that supports their colleagues and benefits the organization as a whole."

Menurut Fu, Peng and Wang (2022:6) menyatakan bahwa:

"Organizational citizenship behavior (OCB) is defined as an individual act which is not directly or definitely recognized by the formal reward system but that has been proven conducive to the efficient and effective operation within organizations."

Jadi dapat diinterpretasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan di luar kewajiban tugasnya, demi keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya untuk mengutamakan sebuah proses. (OCB) menentukan suatu hal yang akan menjadikan suatu karyawan mempunyai komitmen yang tinggi.

2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship*

Behavior

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah motivasi kerja dan keadilan organisasi Nazmah, Kurniawan & Hutami (2019) menggunakan sudut pandang konsep OCB yang mudah diterapkan pada organisasi melalui penekanan pentingnya mengusahakan pekerja untuk berkontribusi bagi perusahaan dan perilaku ekstra karyawan secara bersama-sama bekerja yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa factor-faktor OCB meliputi sebagai konseptual yang nyata untuk mengoperasikan budaya kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Budaya dan Iklim Organisasi

Iklim dan budaya suatu organisasi merupakan salah satu pendorong kuat pengembangan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam suatu organisasi. Dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa mereka melangkah lebih jauh dan mendukung tujuan organisasi mereka kapan pun manajer membutuhkannya.

2. Kepribadian dan Suasana Hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati mempengaruhi munculnya perilaku (OCB) secara individu maupun kelompok. Menurut George dan Brief (1992), sikap sedia orang lain untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh suasana hati mereka. Jika suasana hati tampak positif, itu meningkatkan peluang untuk membantu orang lain.

3. Presepsi terhadap Dukungan Organisasi

Shore dan Wayne (1993) menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi faktor *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi memberikan umpan balik dan mengurangi kesenjangan hubungan dengan terlibat dalam tindakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

4. Presepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Kualitas interaksi antara atasan dan bawahannya juga mempengaruhi faktor *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Miner (1988) menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan

memiliki manfaat seperti kepuasan kerja, produktivitas pekerja, dan peningkatan kinerja karyawan.

5. Masa Kerja

Karyawan yang sudah lama bekerja dalam suatu organisasi memiliki ikatan yang erat dan kuat dengan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan berada di organisasi, semakin mereka sadar bahwa mereka "berinvestasi" dalam diri mereka sendiri.

6. Jenis kelamin (*Gender*)

Konrad et al (2000) menyatakan bahwa perilaku kerja seperti membantu orang lain, berteman, dan bekerjasama dengan orang lain lebih umum di kalangan wanita daripada pria.

2.1.4.2 Bentuk-Bentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior akan tercipta dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki sikap berupa kepatuhan, loyalitas dan partisipasi yang nyata. Menurut Muhdar (2018:18) mengungkapkan terdapat tiga bentuk utama *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

1. Kepatuhan (*Obediencel*)

Kepatuhan merupakan sikap yang menunjukkan rasa hormat, patuh terhadap peraturan organisasi, termasuk di dalamnya adalah struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi, dapat pula ditunjukkan

oleh ketepatan waktu masuk kerja, penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau (*asset*) organisasi.

2. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas adalah kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh, termasuk usaha mempertahankan organisasi, memperluas fungsi kemakmuran, yaitu dengan melakukan pelayanan terhadap kepentingan dari suatu komunitas, sehingga dapat mempertahankan organisasi.

3. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi merupakan sikap turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatannya dalam proses organisasi. Partisipasi merupakan kepentingan dalam hubungan keorganisasian berdasarkan standar ideal dari suatu kebijakan, ditunjukkan oleh adanya karyawan yang secara penuh bertanggung jawab terlibat dalam keseluruhan proses keorganisasian.

Berdasarkan bentuk-bentuk dari *Organizational Citizenship Behavior*, maka dari sebuah bentuk hubungan yang ada akan sangat memprioritaskan hubungan tugas lebih dari perusahaan untuk mendapatkan suatu nilai yang sangat besar. (OCB) memiliki peran penting bagi perusahaan terutama karyawan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat lima dimensi yang ada dalam *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ (2018:14) yaitu:

- a. *Conscientiousness*, yaitu karyawan yang perilakunya dalam perannya melebihi standar minimal yang dipersyaratkan oleh perusahaan.
- b. *Altruism*, yaitu tindakan yang membantu anggota lain dari organisasi menyelesaikan tugas tertentu.
- c. *Civic virtue*, yaitu tindakan yang melibatkan partisipasi konstruktif dalam proses organisasi dan kontribusi organisasi terhadap tindakan ini, yang dapat diungkapkan secara bebas untuk kepentingan organisasi.
- d. *Sportmanship*, yaitu tindakan yang menekankan sisi politik organisasi dari pada sisi negatif menunjukkan perilaku tidak puas, tidak mengeluh, dan tidak membesar masalah kecil.
- e. *Courtesy*, yaitu tindakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah di antara karyawan. Jadi orang yang santun adalah orang yang menghargai dan peduli terhadap orang lain.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang ada dalam *Organizational Citizenship Behavior*, maka dapat diinterpretasikan bahwa (OCB) memiliki nilai tambah bagi suatu kinerja dalam organisasi perusahaan, karena mampu memberikan kontribusi yang sangat kuat bagi pribadi maupun perusahaan, yang menjadikan sistem nilai bagi karyawan organisasi instansi.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau di mana seorang karyawan bekerja untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan

standar kerja yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik jika karyawan memahami dan menerima tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting utama bagi perusahaan, kinerja menjadi salah satu landasan penting bagi manajemen sumber daya manusia, oleh karena itu kinerja karyawan telah ditetapkan sebagai faktor pendukung jalannya operasional suatu perusahaan yang membentuk paradigma kinerja optimal.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja pegawai merupakan keseluruhan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut ini merupakan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli:

Menurut Houldsworth, Elizabeth, (2018:6) menyatakan bahwa:

“Process for establishing a shared understanding about what is to be achieved, and how it is to be achieved; an approach to managing people which increases the probability of achieving job-related success.”

Menurut Edward L, John B, dan Susan Albers M (2018:12) menyatakan bahwa:

“Performance or employee performance is the ability of an employee to achieve the work goals that have been set yang artinya kinerja atau performa karyawan adalah kemampuan seorang karyawan untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan.”

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:75) menyatakan bahwa: “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Hasibuan (2019:94) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.”

Menurut Erawati & Wahyono (2019) mengatakan bahwa:

“Kinerja merupakan hasil kerja pegawai atau pegawai secara keseluruhan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara kualitas dan kuantitas dalam waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.”

Menurut Wiyanto et al. (2022:13) mengatakan bahwa:

“Employees performance is the result of work achieved by employees in an organization in accordance with the authority and responsibility given by the organization in an effort to achieve the vision, mission and objectives of the organization.”

Menurut John Shields (2020:47) mengemukakan bahwa:

“Performance or employee performance is the ability and work results shown by an employee in carrying out his duties at work yang artinya kinerja atau performa karyawan adalah kemampuan dan hasil kerja yang diperlihatkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja.”

Dari definisi di atas dapat diinterpretasikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan apa yang telah diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2020:264) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Manajer melakukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang (SDM) di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Berdasarkan tujuan dari penilaian kinerja karyawan yaitu untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja karyawannya dalam menjalankan bentuk-

bentuk tugas yang diberikan oleh organisasi perusahaan dan akan direkapitulasi dari hasil kerja yang ditentukan.

2.1.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019:68) manfaat dari penilaian prestasi kerja pada kinerja pegawai, yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan/instansi pemerintahan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.

9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.1.5.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Seperti yang dikemukakan oleh Kasmir (2019:189) menyatakan bahwa menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik.
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. *Loyalitas* merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.
14. Kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi.

Berdasarkan faktor-faktor kinerja karyawan yang telah dikemukakan maka dapat diinterpretasikan bahwa faktor kinerja sangat berpengaruh bagi sistematis kerja pegawai. Kinerja akan baik jika faktor yang ada akan diterapkan oleh pegawai.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) dimensi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja (*Quantity*): menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat pencapaian tujuan. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan output.
 - b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kualitas Kerja (*Quality*): menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Memiliki kemampuan dalam menunjukan hasil sesuai standar (ketepatan).
 - b. Memiliki kemampuan yang teliti dalam bekerja.
 - c. Memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja.
3. Tanggung Jawab (*Responsibility*): menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Menerima pekerjaan yang telah ditentukan.
 - b. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan arahan dan waktu yang telah ditentukan.

4. Kerjasama (*Teamwork*): menyatakan kemampuan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Kemampuan menjaga hubungan dengan rekan kerja.
 - b. Kemampuan dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerja.
5. Inisiatif (*Initiative*): yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu. Adapun indikator-indikator terkait adalah:
 - a. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.
 - b. Memiliki kemampuan mengambil keputusan tanpa perintah.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang ada maka kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting untuk keberlangsungan suatu organisasi perusahaan, karena kinerja karyawan sebuah pendorong bagi sistem dari sebuah kerja yang telah ditetapkan dan sebagai hasil dari sebuah nilai yang akan dicapai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini

adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Klaten Utara Setiawan Kurniadi (2019) Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol. 1, No. 4.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti pengembangan karir, dan kinerja	Jumlah variabel yang digunakan dan lokasi penelitian
2	Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Klaten Puriska Simanjuntak (2019) Jurnal, Creative Agung. Vol. 9, No. 2: 88 -101	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. dan hasil penelitian menunjukan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja	Adanya kesamaan meneliti pengembangan karir dan kinerja	Objek penelitian dan Tidak meneliti <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
3	<i>The Effect of Career Development and Job Training to Employee</i>	Pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Semakin baik	Adanya kesamaan meneliti pengembangan karir	Objek penelitian

No	Judul, Peneliti, Tahun,, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Performance of Work in Semarang City Cultural Office</i> Chandra, R& Syardiansah (2021) JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial, Vol. 13, No. 1	pengembangan karir akan meningkatkan kinerja karyawan.		
4	<i>The Effect of Career Developmemt and Motivation of Employee Performance in Arjasari District Office, Bandung Regency</i> Novitayanti. D.. dkk (2020) Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syanah, Vol. 8, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Pengembangan karir terhadap kinerja	Adanya kesamaan meneliti pengembangan karir	Objek penelitian
5	<i>The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in Mangun Jaya Bekasi Village Office</i> Suharto & Wachyudi (2020)	Pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Semakin baik pengembangan karir akan meningkatkan kinerja karyawan.	Adanya kesamaan meneliti pengembangan karir dan kinerja	Objek penelitian,

No	Judul, Peneliti, Tahun,, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 7. No. 2			
6	Pengaruh Pengembangan Karier, Rotasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Melalui Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. Nusantara, G., W&Rusdianti, E (2017) Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Vol. 10, No. 1	Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pengembangan karir, rotasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kualitas kerja pegawai	Adanya kesamaan meneliti mengenal pengembangan karir	Objek penelitian, tidak meneliti mengenai <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
7	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju Haikal (2021) Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 3	Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju. Hasil yang didapat dari penelitian ini pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.	Adanya kesamaan meneliti mengenal pengembangan karir	Objek penelitian
8	Pengaruh pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap	Adanya kesamaan meneliti mengenal pengembangan	Objek penelitian

No	Judul, Peneliti, Tahun,, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	melalui kepuasan kerja Safitri (2018) Management and Business Review, Vol. 2 No. 1	kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	karir	
9	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi provinsi Banten Khotimah. S..H, dkk (2020) Jurnal Inovasi Penelitian, Vol. 1, No. 5	Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti mengenal pengembangan karir	Objek penelitian dan tidak meneliti <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
10	<i>The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable</i> (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Cirebon) Simamora, Sudiarditha, and Yohana (2019)	<i>There is an indirect effect of servant leadership on employee performance through mediating organizational citizenship behavior.</i>	1. (OCB) 2. Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
11	<i>Is Employee Performance</i>	<i>The result of this research reveals that</i>	1. (OCB) 2. Kinerja	Objek Penelitian

No	Judul, Peneliti, Tahun,, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Affected by Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Studi Pada Kantor Dinas Imigrasi Kota Semarang) Muzakki, Eliyana, and Muhtadi (2019) <i>IJIEEB : International Journal of Integrated Education, Engineering and Business</i> Volume 1 Number 1 March 2019	<i>the work motivation and organizational citizenship behavior (OCB) influence to employee performance significantly. Nevertheless, organizational culture has not significant effect on employee performance at</i>	Karyawan	
12	<i>Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi pada Badan Psikologi Kota Bogor) Aldrin and Yunanto (2019) <i>The Open Psychology Journal</i> , 2019, Volume 12 127	<i>Organizational Culture, Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. an effect on organizational citizenship behavior after first cultivating employee job satisfaction. In other words, this study confirms that transformational leadership and existing organizational culture will affect employee job satisfaction which ultimately has a</i>	1. (OCB) 2. Kinerja Karyawan	Objek Penelitian

No	Judul, Peneliti, Tahun,, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>contribution to the growth of organizational citizenship behavior in employees.</i>		
13	<i>Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance</i> (Studi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bekasi) Rita (2018) <i>International Journal of Law and Management Vol 60</i>	<i>Originality for this paper shows the moderation effect of OCB on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance</i>	1. (OCB) 2. Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
14	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan Zackharia Rialmi dan Papang Patoni (2020) J. Mandiri., Vol. 4, No. 2	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis H1 diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah.	1. Pengembangan karir 2. Kinerja karyawan	Objek penelitian
15	Pengaruh	Pengembangan Karir	1. Pengembangan	Tidak meneliti

No	Judul, Peneliti, Tahun,, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT.BCA FINANCE JAKARTA Moh.Sutoro (2019) Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 2, No.1,	berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,616 satuan, jika Pengembangan Karir ditingkatkan satu-satuan maka akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 0,616 satuan	karir 2.Kinerja karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
16	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Anwar SE, MM (2021) Juripol, Volume 4 Nomor 1	Hasil penelitian disimpulkan bahwa makin baik <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan PT. Pillaren Medan maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, sehingga makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mampu meningkatkan kinerja.	1. OCB 2. Kinerja Karyawan	Objek Penelitian
17	Penempatan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Cabang Utama Manado Gerin Aditya Lambidju William A. Areros Wehelmina Rumawas (2022)	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan, artinya masih terdapat karyawan yang belum menganggap bahwa perilaku ocb adalah sesuatu penting yang perlu dimiliki dalam peningkatan kinerja karyawan.	1. OCB 2. Kinerja Karyawan	Objek penelitian

No	Judul, Peneliti, Tahun,, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Productivity, Vol. 3 No. 4,			
18	<i>The Effects Organizational Citizenship Behavior As Mediator On Organizational Culture And Carrer Development To Improve Performance Of Satpol PP At DKI Jakarta</i> Yana Mayiliana Sianipar, Singmin Johanes. Lo (2020) DIJEMSS Volume 1, Issue	<i>Career Development has a significant positive effect on the performance of Satpol PP, meaning that the career development variable increases, the performance will also increase and vice versa. 5. Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant positive effect on the performance of Satpol PP. The variable organizational citizenship behavior has a positive effect on performance so that it can be interpreted as a positive influence or an increase in Organizational Citizenship Behavior,</i>	1. Pengembangan Karir 2. OCB 3. Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
19	<i>The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance</i> Fauziah Nami Nasution, Emmy Mariatin, Siti Zahreni (2018) IJSRM Volume 06 Issue 01	<i>Based on the result of the research and the discussion above, it could be concluded that, first, career development had positive influence on employee performance which indicated that it contributed to the increase in employee performance; and secondly, organizational culture had positive influence on employee performance which indicated that it contributed to the increase in employee</i>	1. Pengembangan Karir 2. OCB 3. Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian

No	Judul, Peneliti, Tahun,, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>performance.</i>		
20	<i>The influence of transformational leadership, career development, and Organizational Citizenship Behavior on employee performance</i> Andita Sulistyowati, Amalina Nur Arifah(2023) IJAFIBS, Vol.11, No. 3	<i>career horizon and enabling them to expand their capabilities and contributions to the company. Effective career development programmes lead to increased motivation and ability of employees, which directly increases their productivity and performance. OCB is a behavior that goes beyond official duties and shows an employee's willingness to contribute further to the organization. OCB has a positive impact on organizational effectiveness and employee performance, which reflects the employee's readiness to go further than is required by the job description</i>	1. Pengembangan Karir 2. OCB 3. Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian

Sumber : diolah oleh peneliti (2024)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertara pada Tabel 2.1 dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan yang terdapat pada penelitian di atas yaitu menggunakan variabel Pengembangan Karir dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *independent* terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel *dependent*.

Penelitian terdahulu di atas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang

digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Sebagai referensi penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti seperti pada variabel *independent* yaitu Pengembangan Karir, dan *Organizational Citizenship Behavior* yang hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependent* yaitu pada Kinerja Karyawan, terdapat beberapa jumlah variabel yang memiliki kesamaan pada penelitian terdahulu di atas sehingga peneliti mendapatkan konsep dari sebuah pemiiran acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalanya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel.

2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah suatu prosce yang dilakukan oleh Perusahaan untuk melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan karyawan di suatu perusahaan. Tidak hanya soal jabatan, pengembangan karir ini juga menckankan pada peningkatan kemampuan karyawan.

Pengembangan karir menurut hasil penelitian Setiawan Kurniadi (2019) pada Kecamatan Klaten Utara menunjukkan bahwa kompetensi dan

pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan didefinisikan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. hasil penelitiannya Puriska Simanjuntak (2019) pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. dan hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Klaten.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Haikal (2021) pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian memberikan bukti bahwa pengembangan karir yang tinggi berdampak secara signifikan pada komitmen organisasi. Begitu pula dengan komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak secara signifikan pada kinerja karyawan dan akhirnya hasil uji tidak langsung pada pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan yang didukung oleh komitmen organisasi karyawan yang tinggi.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa pengembangan karir dalam sebuah kinerja karyawan sangat mempengaruhi apa yang ada dalam organisasi perusahaan, yang dimana organisasi perusahaan menciptakan pengembangan oleh setiap pegawainya.

2.3.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Karyawan

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela di luar job deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tapi sangat menguntungkan perusahaan karena bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal. *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, seperti menolong orang lain, menjadi sukarelawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018) pada (Studi Kasus Badan Pemberdayaan Masyarakat Kota Makasar) menyatakan bahwa (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (OCB) berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (*partly mediation*) hubungan antara (OCB) dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rita (2018) dalam jurnal internasionalnya pada (Studi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bekasi) menyatakan bahwa (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Simamora, Sudiarditha, and Yohana (2019) menyatakan

bahwa (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (OCB) menjadi mediasi utama bagi variabel kinerja karyawan (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Cirebon) dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muzakki, Eliyana, dan Muhtadi (2019) menyatakan bahwa (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Kantor Imigrasi Kota Semarang).

Berdasarkan penelitian di atas maka dapat diinterpretasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat melandasi sistem kerja yang optimal yang menjadi suatu kerja dalam perusahaan maupun instansi pemerintahan tersebut, untuk menjadikan karyawan merasa bahwa pekerjaan melebihi standar itu penting bagi organisasi perusahaan yang akan mendapatkan organisasi perusahaan tersebut menjadi optimal dan produktif dalam kinerja karyawannya demi keberlangsungan tugas-tugas yang telah diberikan oleh organisasi perusahaan terkait. Hal ini akan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan terhadap perusahaan untuk menjadi lebih baik lagi dalam bekerja mandiri maupun bekerja dalam satu tim untuk meraih kinerja perusahaan yang tinggi.

2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan *Organizational Citizen Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan Yana Mayiliana Sianipar, Singmin Johan. Lo (2020) Seagai Berikut : *Career Development has a significant positive effect on the performance of Satpol PP, meaning that the career*

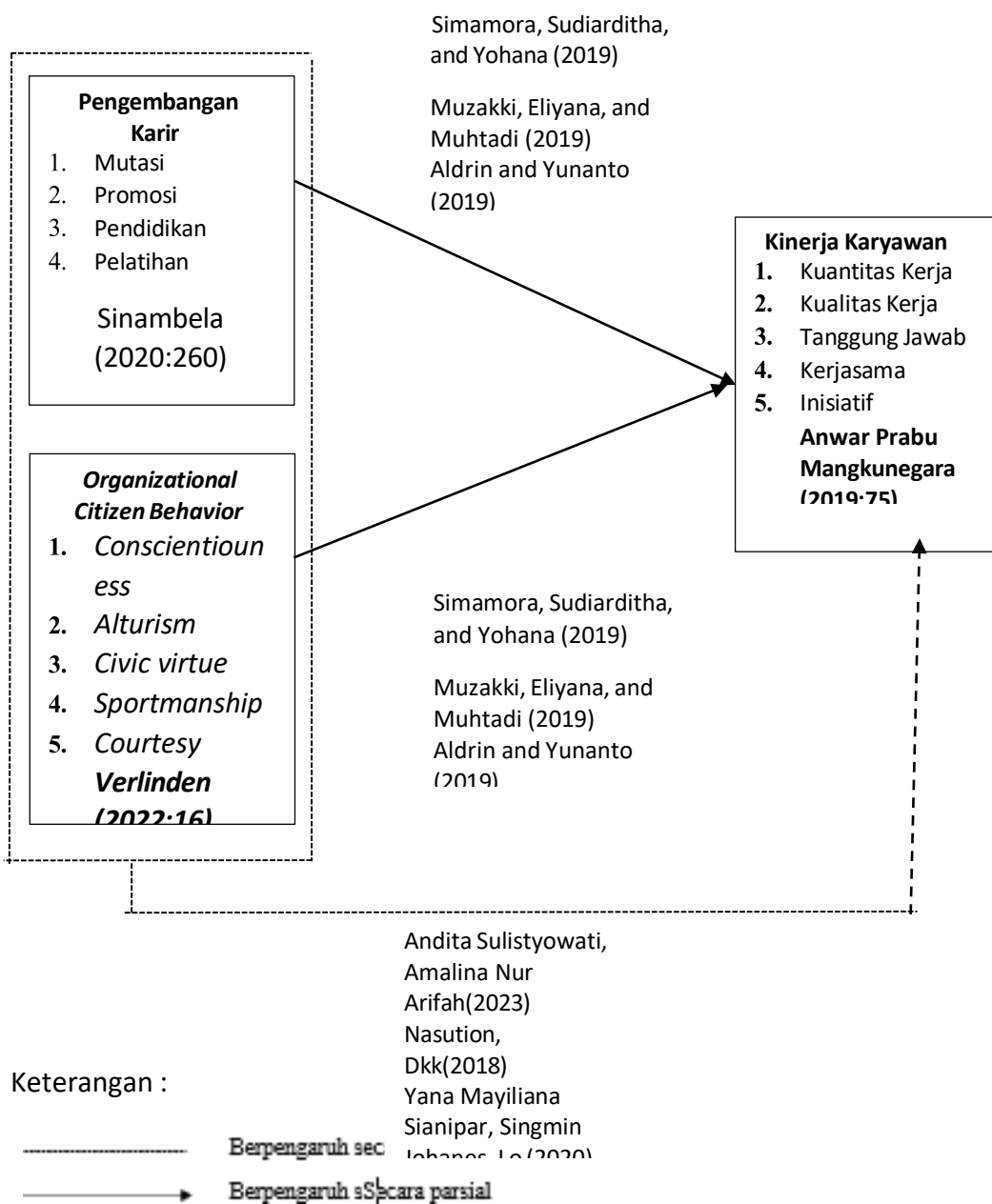
development variable increases, the performance will also increase and vice versa.5.Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant positive effect on the performance of Satpol PP. The variable organizational citizenshipbehavior has a positive effect on performance so that it can be interpreted as a positive influence or an increase in Organizational Citizenship Behavior.

Hasil penelitian yang dilakukan Fauziah Nami Nasution, Emmy Mariatin, Siti Zahreni (2018) Sebagai Berikut: *Based on the result of the research and the discussion above, it could be concluded that, first, career development had positive influence on employee performance which indicated that it contributed to the increase in employee performance; andsecondly, organizational culture had positive influence on employee performance which indicated that it contributed to the increase in employee performance.*

Hasil penelitian yang dilakukan Andita Sulistyowati, Amalina Nur Arifah(2023) Sebagai Berikut: *career horizon and enabling them to expand their capabilities and contributions to the company. Effective career development programmes lead to increased motivation and ability of employees, which directly increases their productivity and performance. OCB is a behavior that goes beyond official duties and shows an employee's willingness to contribute further to the organization. OCB has a positive impact on organizational effectiveness and employee*

performance, which reflects the employee's readiness to go further than is required by the job description.

Berdasarkan kerangka pemikiran, dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

1. Secara simultan
 - a. Pengembangan karir dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Secara parsial
 - a. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
 - b. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.