

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR BAPPELITBANG
PROVINSI SUMATERA UTARA**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



OLEH :

NAMA	: IRSAN SYAHPUTRA
NPM	2105160580
PROGRAM STUDI	: MANAJEMEN
KONSENTRASI	: MANAJEMEN SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
2024**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 20 Maret 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : IRSAN SYAHPUTRA
N P M : 2105160580
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BAPPELITBANG PROVINSI SUMATERA UTARA.

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Assoc. Prof. Satria Tirtayasa, Ph.D)

Penguji II

(Rini Astuti, S.E., M.M)

Pembimbing

(Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA)

Sekretaris



(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh:

Nama : IRSAN SYAHPUTRA
NPM : 2105160580
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BAPPELITBANG
PROVINSI SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, Maret 2025

Pembimbing

Dr. HASRUDY TANJUNG S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :
Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Irsan Syahputra
NPM : 2105160580
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber daya Manusia
Dosen Pembimbing : Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening pada kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Dikini Rencanaya Ctr Bab 1	21/01	
Bab 2	Dikini Gbr Tema	03/02	
Bab 3	Dikini Hfpt pnbktr	10/02	
Bab 4	Dikini Hfpt pnbktr hanc pnbktr	18/02	
Bab 5	Dikini kmpk & sm	24/02	
Daftar Pustaka	Redun Mandehy	24/02	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Sidad Meja Hijau	03/03	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Medan, Maret 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.


Dr. HASRUDY TANJUNG S.E., M.Si.

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Irsan Syahputra
NPM : 2105160580
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Januari 2025
Pembuat Pernyataan



IRSAN SYAHPUTRA

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BAPPELITBANG PROVINSI SUMATERA UTARA

Irsan Syahputra

Program Studi Manajemen

Email : syahputrairsan01@gmail.com

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji, menganalisis, dan mengetahui pengaruh dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervenig pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara baik secara langsung maupun tidak secara langsung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara. Sampel dalam penelitian ini menggunakan perhitungan slovin berjumlah 119 pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara, dan penyebaran angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Analisis statistik dilakukan melalui uji analisis outer model, analisis inner model, dan uji hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Berdasarkan pengolahan data tersebut menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Kata Kunci : Dukungan Organisasi, Pengembangan Karir, *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND CAREER DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE BAPPELITBANG OFFICE OF NORTH SUMATERA PROVINCE

Irsan Syahputra

Program Studi Manajemen

Email: syahputrairsan01@gmail.com

This study aims to test, analyze, and determine the effect of organizational support and career development on organizational citizenship behavior with employee engagement as an intervening variable at the North Sumatra Provincial Bappelitbang Office, both directly and indirectly. The population in this study were all employees at the North Sumatra Provincial Bappelitbang Office. The sample in this study used the Slovin calculation totaling 119 employees. Data collection techniques in this study were through observation, interviews, and questionnaires. Data analysis techniques in this study used associative and quantitative approaches. Statistical analysis was carried out through outer model analysis tests, inner model analysis, and hypothesis testing. Data processing in this study used the PLS (Partial Least Square) software program. Based on the data processing, it states that organizational support has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, Career development has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, employee engagement has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, organizational support has a positive and significant effect on employee engagement, Career development has a positive and significant effect on employee engagement, organizational support has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior with employee engagement as an intervening variable, Career development has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior with employee engagement as an intervening variable.

**Keywords: Organizational Support, Career Development, Employee Engagement,
Organizational Citizenship Behavior**

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan shalawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihiwasallam yang telah membawa risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu : **“Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara”**.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Teristimewa kedua orang tua tercinta, Papa Alex dan mama Usmi sebagai wujud jawaban dan tanggung jawab atas kepercayaan yang telah diamanatkan kepada penulis serta cinta, kasih sayang, ketulusan dan kesabaran dalam membesarkan,

merawat serta memberikan dukungan moral dan material. Kebahagiaan dan rasa bangga kalian menjadi tujuan hidup penulis. Terimakasih untuk papa dan mama yang telah sabar menunggu anak laki-laki nya menjadi seorang sarjana.

2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil-I Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen Pembimbing tugas akhir yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan, saran dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan baik..
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Ibu Prof. Siti Mujiatun, SE., M.M selaku Dosen PA saya yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan, saran, dan bimbingan, selama dalam perkuliahan

9. Terima kasih kepada Rayati selaku pegawai dan seluruh pegawai di Bappelitbang yang telah membantu saya selama penelitian.
10. Seluruh sahabat terbaikku, Muhammad Difazi, Rahul Yahya, Serlina Elda, Elsy Helmalianika, Fadhil Baihaqi, Daffal NS. Devandra, Bunga Sri Rezeki, Putri Kumala, Annisa Maharani, yang banyak berpartisipasi dalam pembuatan dan pemberi semangat yang paling berharga sampai terselesaikan tugas akhir ini.
11. Yang tersayang adik, abang, dan kakakku Dina Febriani, Andri Pratama, dan Indri Yani Pratiwi yang senantiasa memberi dukungan, menghibur, memberikan semangat serta memberikan doa sehingga terselesaikan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tugas akhir ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, April 2025

IRSAN SYAHPUTRA
NPM : 2105160580

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
11.1.....	Latar
Belakang Masalah.....	1
11.2.....	Identifi
kasi Masalah	9
11.3.....	Batasan
Masalah.....	10
11.4.....	Rumusa
n Masalah	10
11.5.....	Tujuan
Penelitian	11
11.6.....	Manfaa
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Uraian Teoritis.....	14
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	14
2.1.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	14
2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	14
2.1.1.3 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.1.1.4 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.1.2 <i>Employee Engagement</i>	19
2.1.2.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	19
2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	20
2.1.2.3 Indikator <i>Employee Engagement</i>	20
2.1.2.4 Manfaat <i>Employee Engagement</i>	21
Dukungan Organisasi	22
2.1.3.1 Pengertian Dukungan Organisasi.....	22
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi.....	23
2.1.3.3 Indikator Dukungan Organisasi.....	24
2.1.4 Pengembangan Karir	24
2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir	24
2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir	25
2.1.4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	25
2.1.4.4 Indikator Pengembangan Karir	27
2.1.4.5 Manfaat Pengembangan Karir.....	28
2.2 Penelitian Terdahulu	28
2.3 Kerangka Konseptual	37
2.3.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	37
2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	38
2.3.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	39
2.3.4 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	40

2.3.5 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i>	40
2.3.6 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening.....	41
2.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening.....	42
2.4 Hipotesis	45
BAB 3 METODE PENELITIAN	46
3.1 Jenis Penelitian	46
3.2 Definisi Operasional	46
3.2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	47
3.2.2 <i>Employee Engagement</i> (Z)	47
3.2.3 Dukungan Organisasi (X1)	47
3.2.4 Pengembangan Karir (X2).....	48
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.3.1 Tempat Penelitian	48
3.3.2 Waktu Penelitian	48
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	49
3.4.1 Populasi Penelitian.....	49
3.4.2 Sampel	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.6 Teknik Analisis Data	52
3.6.1 Analisa Outer Model	54
3.6.2 Analisa Inner Model	56
3.6.3 Uji Hipotesis.....	57
BAB 4 HASIL PENELITIAN	59
4.1 Hasil Penelitian	59
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	59
4.1.2 Identitas Responden	59
4.1.2.1 Jenis Kelamin.....	59
4.1.2.2 Status Pegawai	60
4.1.2.3 Bidang	60
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	61
4.1.3.1 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	61
4.1.3.2 Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z).....	63
4.1.3.3 Variabel Dukungan Organisasi (X1)	64
4.1.3.4 Variabel Pengembangan Karir (X2).....	66
4.2 Analisis Data	68
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	69
4.2.1.1 <i>Convergent Validity</i>	71
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	72
4.2.1.3 <i>Composite Reliability</i>	73
4.2.1.4 <i>Cronbach's Alpha</i>	74
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	75

4.2.2.1 <i>R-Square</i>	75
4.2.2.2 <i>F-Square</i>	76
4.2.3 Uji Hipotesis.....	77
4.2.3.1 <i>Dirrect Effect</i>	77
4.2.3.2 <i>Indirect Effect</i>	80
4.2.3.3 <i>Total Effect</i>	82
4.3 Pembahasan.....	83
4.3.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ...	83
4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	84
4.3.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ..	86
4.3.4 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	87
4.3.5 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i>	88
4.3.6 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening.....	89
4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening.....	90
BAB 5 PENUTUP	93
5.1 Kesimpulan.....	93
5.2 Saran.....	94
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	95
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Survei Pra-Riset Tentang Perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Kantor Bappelitbang Provsu	2
Tabel 1.2 Hasil Survei Pra-Riset Tentang Perilaku <i>Employee Engagement</i> Pada Kantor Bappelitbang Provsu	4
Tabel 1.3 Hasil Survei Pra-Riset Tentang Dukungan Organisasi Pada Kantor Bappelitbang Provsu	6
Tabel 1.4 Hasil Survei Pra-Riset Tentang Pengembangan Karir Pada Kantor Bappelitbang Provsu	8
Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu	29
Tabel 3.1 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	47
Tabel 3.2 Indikator <i>Employee Engagement</i>	47
Tabel 3.3 Indikator Dukungan Organisasi.....	48
Tabel 3.4 Indikator Pengembangan Karir	48
Tabel 3.5 Rencana Jadwal Penelitian	49
Tabel 3.6 Jumlah Populasi Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.....	49
Tabel 3.7 Skala Likert.....	52
Tabel 4.1 Tabel Skala Likert.....	59
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Status.....	60
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Bidang.....	60
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	61
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel <i>Employee Engagement</i>	63
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Dukungan Organisasi	65
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Pengembangan Karir	66
Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i>	70
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas	71
Tabel 4.11 <i>Discriminant Validity</i>	72
Tabel 4.12 Hasil Uji Reabilitas.....	74
Tabel 4.13 <i>Cronbach's Alpha</i>	74
Tabel 4.14 <i>R-Square</i>	75
Tabel 4.15 <i>F-Square</i>	76
Tabel 4.16 <i>Path Coefficients</i>	78
Tabel 4.17 <i>Specific Indirect Effect</i>	81
Tabel 4.18 <i>Total Effect</i>	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	37
Gambar 2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	38
Gambar 2.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	39
Gambar 2.4 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	40
Gambar 2.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Employee Engagement</i>	41
Gambar 2.6 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening	42
Gambar 2.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening	43
Gambar 2.8 Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening.....	44
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Outer Model	69

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendirian perusahaan atau instansi pastinya terdapat maksud tertentu yang hendak diperoleh. Paradigma tradisional yang beranggapan bahwa peran sumber daya manusia hanya sebagai pelengkap saja (mengurus administrasi kepegawaian) telah berubah dengan paradigma baru bahwa sumber daya manusia memiliki peranan strategis sebagai penggerak utama dan dasar dari segala aktivitas yang dilakukan guna menentukan berhasil, tidaknya perusahaan atau instansi dalam mencapai tujuan.

Era globalisasi menuntut sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kemampuan dan keahlian saja, namun juga harus dinamis dan mampu mencerminkan gambaran dari perusahaan tempat ia bekerja melalui kinerjanya. (Sutrisno, 2021) menyatakan bahwa kinerja menjadi maksimal bila suatu organisasi atau lembaga memiliki sumber daya manusia yang bertanggung jawab dan memiliki moral yang tinggi. Perilaku yang memiliki moralitas yang tinggi tidak hanya pada sektor swasta saja namun juga ada di instansi pemerintahan seperti halnya tempat penelitian saya yakni Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara, Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara merupakan kantor yang bergerak dalam memberikan pelayanan publik berupa pembangunan dan infrastruktur. Salah satu bentuk perilaku yang mencerminkan moralitas yang tinggi adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Adawiyah et al., (2022) OCB adalah perilaku sukarela, bukan tindakan paksaan, yang bertujuan mengutamakan kepentingan organisasi untuk memuaskan karyawan atau berkontribusi pada perusahaan. OCB juga menggambarkan bentuk perilaku prososial yang terdiri dari perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu (Organ, Podsakoff, & MacKenzie 2006) dalam (Jufrizen & Nasution, 2021). Organisasi yang sukses tidak hanya mengandalkan karyawan untuk menjalankan tanggung jawab resmi mereka sesuai peran yang telah ditentukan (in-role behavior), tetapi juga membutuhkan individu yang mampu memberikan kontribusi lebih melalui perilaku di luar peran (extra-role behavior). Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, karena mereka merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Tabel 1. 1 Hasil Survei Pra-Riset Tentang Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Bappelitbang Provsu

No	Pernyataan	Ya	Tidak
<i>Altruism</i>			
1.	Saya sering membantu rekan kerja saya yang membutuhkan bantuan.	40%	60%
2.	Saya selalu bersedia dalam membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan baru.	45%	55%
3.	Saya pernah menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja atau saat istirahat.	55%	45%
<i>Conscientiousness</i>			
4.	Saya dengan sukarela mengambil tugas tambahan yang tidak termasuk kedalam job deskripsi saya	45%	55%
<i>Civic Virtue</i>			
5.	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu tim menyelesaikan pekerjaan.	50%	50%

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pra-riset yang penulis lakukan, tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) di Bappelitbang Provsu tergolong rendah. Fenomena ini terlihat dari sikap beberapa pegawai yang enggan

membantu rekan kerja, salah satu alasan utama adalah beban pekerjaan pribadi yang belum terselesaikan, sehingga mereka merasa tidak memiliki waktu atau energi untuk memberikan bantuan kepada orang lain. Salah satu pegawai mengungkapkan bahwa rendahnya sikap tolong menolong juga disebabkan oleh kebiasaan pegawai yang terlalu sering meminta bantuan. Awalnya permintaan bantuan ini masih diterima dengan baik, namun ketika terjadi berulang kali, timbul perasaan bahwa pegawai tersebut hanya memanfaatkan kebaikan rekan sejawat. Kondisi ini menyebabkan pegawai yang sering dimintai tolong merasa jenuh dan enggan untuk membantu lagi.

Temuan ini juga didukung oleh hasil survei pra-riset pada 20 pegawai Kantor Bappelitbang Provsu yang penulis lakukan dimana pada pernyataan “saya sering membantu rekan kerja saya yang membutuhkan bantuan”, sebanyak 60% responden menjawab tidak. Data ini semakin memperkuat bahwa sikap saling membantu antar pegawai di Bappelitbang Provsu tergolong rendah.

Faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *employee engagement*. Menurut Dessler (2020:18) dalam (Andrian Hamzah et al., 2021) *employee engagement* secara psikologis mengacu pada keterlibatan, terjadi konektivitas dengan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan akan memiliki keterhubungan yang tinggi dengan pekerjaan mereka dan karena itulah mereka mau bekerja keras untuk mencapai target. Berdasarkan Thuafailah & Abdurrahman (2020) dalam (Purbosari & Suharti, 2024) mengatakan bahwa semakin baik *employee engagement* pada karyawan maka akan berdampak baik pada *organizational citizenship behavior* pada organisasi. Penelitian lain juga mengatakan bahwa dengan adanya

organizational citizenship behavior akan membantu sebuah perusahaan untuk bisa mendapatkan serta mempertahankan sebuah keunggulan yang kompetitif, dengan adanya keterikatan karyawan di perusahaan (*employee engagement*) karyawan akan merasa dan bahagia dengan pekerjaan yang telah dilakukan sehingga mau terlibat lebih dalam melakukan pekerjaan dan juga memiliki inisiatif serta memiliki kemauan untuk dapat bekerja lebih lama guna mencapai tujuan perusahaan (Meta Ria Wati & Hastin Umi Anisah, 2021)

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Paramitha & Rijanti, 2022), (Sarah et al., 2023) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh (Praditya, 2023) menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB.

Tabel 1.2 Hasil Survei Pra-Riset Tentang Perilaku *Employee Engagement* Pada Kantor Bappelitbang Provsu

No	Pernyataan	Ya	Tidak
<i>Vigor</i>			
1.	Saya tertarik untuk mengikuti perkembangan kemajuan dengan cara mencari-cari informasi penting yang dapat bermanfaat bagi organisasi.	45%	55%
<i>Dedication</i>			
2.	Saya akan bertahan untuk tetap mengerjakan pekerjaan saya walau saya menghadapi berbagai kesulitan	40%	60%
3.	Saya mau mendedikasikan mengorbankan tenaga, pikiran, waktu, dan segala usaha saya demi keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.	35%	65%
4.	Saya merasa bangga dengan kontribusi saya terhadap capaian organisasi.	50%	50%
<i>Absorption</i>			
5.	Saya merasa senang jika organisasi di instansi ini melibatkan saya dalam berbagai pekerjaan diluar tugas pokok saya.	40%	60%

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pra-riset yang penulis lakukan, tingkat *employee engagement* yang terjadi di Bappelitbang Provsu tergolong rendah. Hal ini ditandai dengan rendahnya dedikasi yang ditunjukkan oleh sejumlah pegawai dalam melaksanakan tugas mereka, beberapa pegawai terlihat enggan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan lebih memilih meninggalkan meja kerja untuk pergi ke kantin, meskipun tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka belum selesai. Fenomena ini didukung oleh pengakuan salah satu pegawai yang menyatakan bahwa mereka sering memanfaatkan waktu untuk beristirahat sebelum waktunya hanya sekedar untuk berbincang-bincang santai dengan rekan kerja

Temuan ini juga didukung oleh hasil survei pra-riset pada 20 pegawai Kantor Bappelitbang Provsu yang penulis lakukan dimana pada pernyataan “Saya mau mendedikasikan mengorbankan tenaga, pikiran, waktu, dan segala usaha saya demi keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi”, sebanyak 65% responden menjawab tidak. Data ini semakin memperkuat bahwa rendahnya keterikatan pegawai terhadap tanggung jawab untuk mesukseskan tujuan organisasi yang ada di Bappelitbang Provsu.

Faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah dukungan organisasi. Menurut Afsar et al., (2017) dalam (Neysyah et al., 2023) *perceived organizational support* (dukungan organisasi) adalah tingkat sejauh mana dukungan dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sosio emosionalnya, atas kontribusi karyawan kepada organisasi. dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap OCB. Dukungan organisasi terhadap karyawan yang

berkontribusi pada perusahaan dianggap penting karena dapat memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak. karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan cenderung memiliki motivasi yang kuat untuk memajukan perusahaan tersebut, yang pada akhirnya mendorong perilaku OCB (Andriyanti & Supartha, 2021)

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Purbosari & Suharti, 2024), (Patila et al., 2024) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh (Sari & Farisi, 2024) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Tabel 1.3 Hasil Survei Pra-Riset Tentang Dukungan Organisasi Pada Kantor Bappelitbang Provsu

No	Pernyataan	Ya	Tidak
Keadilan Procedural			
1.	Organisasi di instansi ini memberi saya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	45%	55%
2.	Saya merasa bahwa organisasi di instansi ini memperlakukan pegawainya dengan adil dan hormat terlepas dari latar belakang mereka.	40%	60%
Penghargaan Dari Organisasi dan Kondisi Pekerjaan			
3.	Organisasi di instansi ini memberikan kesempatan untuk kemajuan dalam keahlian dan keterampilan kerja saya	45%	55%
4.	Saya merasa organisasi di instansi ini peduli dengan Kesehatan dan keselamatan para pegawainya.	55%	45%
5.	Saya merasa organisasi di instansi ini hak dan kebutuhan pegawainya	55%	45%

Berdasarkan observasi dan wawancara pra-riset yang penulis lakukan, tingkat dukungan organisasi yang terjadi di Bappelitbang Provsu tergolong rendah dikarenakan kurangnya keadilan sosial dalam organisasi tersebut, terutama ketika pegawai tetap yang memegang jabatan tertentu hanya menghargai serta memprioritaskan rekan sejawat yang memiliki jabatan setara atau yang memiliki

hubungan keluarga. Selain itu kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi masih mengacu pada paradigma lama yang perlu dipertimbangkan kembali agar lebih relevan dan mendukung perkembangan organisasi.

Temuan ini juga diperkuat oleh survei pra-riset yang melibatkan 20 pegawai Kantor Bappelitbang Provsu, dimana pada pernyataan “Saya merasa bahwa organisasi di instansi ini memperlakukan pegawainya dengan adil dan hormat terlepas dari latar belakang mereka” sebanyak 60 % responden menjawab tidak, ini menunjukkan bahwa Sebagian besar pegawai merasa belum mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi, dan hal ini bisa menjadi salah satu alasan kenapa mereka merasa kurang mendapatkan dukungan.

Faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah pengembangan karir. Menurut Wardana, (2022) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karir penting karena tanpa adanya penghargaan atas kerja keras seorang karyawan maka lama kelamaan karyawan merasa kurang dihargai sehingga akan menurunkan perilaku OCB serta berdampak pada perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan agar dapat mempertahankan perilaku positif yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Farida, 2021), dan (Pradana Lutfiyanto et al., 2020) yang menyatakan bahwa perkembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh (Antonius Tri Kusumo, 2020) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Tabel 1. 4 Hasil Survei Pra-Riset Tentang Pengembangan Karir Pada Kantor Bappelitbang Provsu

No	Pernyataan	Ya	Tidak
Informasi Karir			
1.	Peluang pengembangan karir di Kantor Bappelitbang jelas dan terbuka untuk seluruh pegawai.	45%	55%
Perlakuan Yang Adil Dalam Berkarir			
2.	Saya merasa proses promosi di Kantor Bappelitbang berjalan dengan transparan dan adil	45%	55%
Pelatihan			
3.	Saya merasa kantor menyediakan pelatihan yang cukup untuk mendukung perkembangan karir pegawai	35%	65%
4.	Saya merasa instansi memberikan akses yang cukup terhadap pelatihan atau kursus yang relevan dengan pekerjaan saya.	40%	60%
Penempatan Karyawan			
5.	Saya merasa karir saya dapat berkembang sesuai dengan kemampuan yang saya miliki di Kantor Bappelitbang.	45%	55%

Berdasarkan observasi dan wawancara pra-riset yang dilakukan penulis, Fenomena yang terjadi di Bappelitbang Provsu menunjukkan adanya ketidakefisienan dalam penyelenggaraan pelatihan yang bertujuan untuk perkembangan karir pegawai. Hal ini disebabkan oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan. Ketika kuota pelatihan tersedia dan anggaran mencukupi, seringkali beban kerja karyawan yang cukup tinggi menghalangi mereka untuk mengadakan pelatihan tersebut, sebaliknya, ketika beban kerja tidak terlalu berat dan kuota pelatihan masih tersedia, seringkali anggaran untuk pelatihan sudah habis, sehingga pelatihan tersebut tidak dapat dilaksanakan.

Temuan ini juga diperkuat oleh survei pra-riset yang melibatkan 20 pegawai Kantor Bappelitbang Provsu, dimana pada pernyataan “Saya merasa kantor menyediakan pelatihan yang cukup untuk mendukung perkembangan karir pegawai”,

sebanyak 65% responden menyatakan tidak, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa program pelatihan yang ada belum mampu untuk meningkatkan kompetensi mereka guna mendukung perkembangan karirnya.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara yang telah dijelaskan di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kurangnya kerja sama atau kepedulian antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, yang dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaan sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela,
2. Rendahnya rasa keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi terlihat dari perilaku mereka yang sering meninggalkan tugas untuk pergi ke kantin tanpa menyelesaikannya terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan kecenderungan mereka untuk lebih mengutamakan kenyamanan pribadi dari pada memberikan kontribusi nyata kepada tempat kerja mereka.
3. Rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan pegawai akibat ketidakadilan social seperti hanya menghargai pegawai dengan jabatan setara atau yang memiliki hubungan keluarga sehingga membuat pegawai lain merasa kurang dihargai oleh organisasi

4. Kurangnya intansi Bappelitbang dalam menyediakan pelatihan yang cukup untuk mendukung perkembangan karir pegawai karena ketidakefisienan dalam penyelenggaraan pelatihan

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka peneliti memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Penelitian ini hanya akan membahas tentang dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara ?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara ?
4. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara ?
5. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara ?

6. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara ?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara ?

1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Manfaat Teoritis :

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan.

2. Manfaat Praktis :

a) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis bahwasannya adanya keuntungan yang dapat dirasakan penulis berdasarkan tujuan masalah tentang variabel yang menjadi bahan untuk diteliti, sehingga dapat diaplikasikan dalam menyusun penelitian dan mengolah data yang ada.

b) Bagi Peneliti yang lainnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya untuk lebih mengembangkan hasil penelitian yang akan diteliti khususnya pada perilaku *organizational citizenship behavior* dan *employee engagement*

c) Bagi Instansi

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumber masukan kepada instansi tentang hasil dari penelitian yang diteliti sebagai acuan dalam mengambil sebuah keputusan nantinya.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Najih & Mansyur (2022), OCB ditemukan sebagai sikap bebas atau sukarela untuk membantu rekan kerja yang sedang dalam kesulitan. Meskipun OCB tidak diakui sebagai sistem penghargaan formal, OCB membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

Sedangkan Adawiyah et al., (2022), menyatakan OCB adalah perilaku sukarela, bukan tindakan paksaan, yang bertujuan mengutamakan kepentingan organisasi untuk memuaskan karyawan atau berkontribusi pada perusahaan.

Menurut (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) dalam (Arif Susilo et al., 2023) Organizational citizenship behavior (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sikap sukarela yang dilakukan pegawai untuk membantu rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan meskipun hal tersebut bukan bagian dari tugasnya

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Simarmata, 2023) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, persepsi terhadap dukungan organisasional, dan jenis kelamin.

1) Budaya dan iklim organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.

2) Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*perceived organisational support* /POS) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

3) Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) dari pada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat karyawan bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup mencolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat karyawan bekerja.

Menurut (Fory Armin Naway, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah pengembangan karir, persepsi keadilan organisasi, dan kepuasan kerja.

1) Pengembangan karir

Jika karir seorang pegawai diperhatikan dengan baik, maka perhatian itu dapat mendorong sikap peduli terhadap organisasi, seperti ditunjukkan dengan kerelaan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar untuk membantu kemajuan organisasi dan bersedia menjalankan tugas-tugas meskipun di luar perannya. Dengan kata lain, pengembangan karir yang baik dapat mendorong tumbuhnya perilaku ekstra peran atau OCB pegawai.

2) Persepsi keadilan organisasi

Jika pegawai merasa dirinya diperlakukan secara adil, maka hal itu akan mendorong sikap positif, seperti memiliki komitmen yang kuat untuk memajukan organisasi, bersemangat dalam menjalankan tugas, menaati aturan organisasi, berinisiatif membantu rekan-rekan kerja, dan berinisiatif menjalankan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi meskipun tidak diminta. Dengan kata lain, salah satu dampak positif yang ditimbulkan dengan adanya perlakuan yang adil terhadap pegawai adalah munculnya perilaku ekstra peran atau OCB.

3) Kepuasan kerja

Pegawai yang dapat merasakan kepuasan dalam bekerja akan timbul perasaan senang atau positif dalam hatinya. Perasaan-perasaan positif tersebut lebih lanjut akan mendorong pegawai untuk berbuat lebih baik dan lebih besar bagi organisasinya yang telah memberikan rasa puas bagi dirinya dalam bekerja. Rasa puas dalam bekerja itu antara lain akan mendorong pegawai untuk lebih mementingkan organisasi, suka membantu rekan-rekannya dalam bekerja, lebih bijak dalam bertindak, dan meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Tindakan-

tindakan seperti tidak lain merupakan cerminan dari perilaku ekstra peran atau OCB.

Menurut (Pranitasari, 2024) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement*.

1) Budaya organisasi

Budaya organisasi yang mendorong kepemimpinan yang mendukung dan memotivasi karyawan dapat merangsang terjadinya OCB. Karyawan mungkin lebih cenderung berkontribusi secara sukarela jika mereka merasakan dukungan dan dorongan dari pimpinan mereka.

2) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dan OCB memiliki keterkaitan yang erat, dan keduanya dapat saling memengaruhi di dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat menjadi sumber motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih dan terlibat dalam OCB sebagai bagian dari usaha sukarela mereka untuk memperbaiki lingkungan kerja.

3) *Employee engagement*

Fokus *Employee engagement* lebih menitikberatkan pada keterlibatan emosional dan psikologis karyawan. Hal ini mencakup motivasi, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan tingkat kepuasan kerja. Hal ini akan memberikan dampak pada OCB, yaitu Karyawan yang terlibat dengan pekerjaan dan organisasi cenderung lebih mungkin terlibat dalam OCB. Tingkat kepuasan yang tinggi dan keterikatan emosional dengan organisasi dapat mendorong mereka untuk melakukan tindakan sukarela yang mendukung tujuan organisasi.

2.1.1.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut fay (2015) dalam (Jufrizen & Hamdani, 2023) adalah sebagai berikut

- 1) *Sportsmanship*, mentoleransi situasi yang tidak ideal di tempat kerja dan tidak akan membuat isu-isu atau berita buruk yang dapat merusak citra perusahaan meskipun dalam kondisi jengkel
- 2) *Civic virtue*, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi baik yang bersifat profesional maupun sosial
- 3) *Conscientiousness*, melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara maksimal lebih dari apa yang diharapkan
- 4) *Altruism*, kesediaan membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan menyelesaikan pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan
- 5) *Courtesy*, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.

2.1.1.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Podsakoff et al. (2000) dalam (Takwa et al., 2024) menjelaskan bahwa OCB dapat mempengaruhi efektivitas organisasi karena beberapa alasan:

- 1) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja
- 2) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial
- 3) OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif
- 4) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan - tujuan pemeliharaan karyawan

- 5) OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota- anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja
- 6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal
- 7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- 8) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

2.1.2 *Employee Engagement*

2.1.2.1 Pengertian *Employee Engagement*

Menurut Dessler (2020:18) dalam (Andrian Hamzah & Sitorus, 2021) *employee engagement* secara psikologis mengacu pada keterlibatan, terjadi konektivitas dengan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan akan memiliki keterhubungan yang tinggi dengan pekerjaan mereka dan karena itulah mereka mau bekerja keras untuk mencapai target sehingga keterlibatan karyawan sangat penting bagi pemberi kerja saat ini karena mendorong kinerja.

Adapun *Employee engagement* menurut Ajabar (2020), dalam (Andrian Hamzah & Sitorus, 2021) didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan.

Employee engagement (keterikatan karyawan) merupakan sebuah pendekatan di tempat kerja yang bisa menghasilkan kondisi yang tepat bagi seluruh anggota organisasi agar bisa memberikan yang terbaik setiap harinya, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi (Ari & Dewi, 2020) dalam (Andrian Hamzah & Sitorus, 2021).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah hasrat atau keterlibatan pegawai untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaan nya demi kesuksesan suatu organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Bakker (2011) dalam (Hadi & Prasetya, 2023) terdapat tiga faktor *employee engagement*, yaitu: job demands, job resources, dan personal resources.

- 1) Job demands diartikan sebagai lingkungan pekerjaan yang memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga diberikan respon.
- 2) Job resources diartikan sebagai aspek fisik, sosial, psikologis maupun organisasi yang merupakan sumber kerja karyawan dari luar dirinya dari pekerjaan untuk meraih tujuan.
- 3) personal resources diartikan sebagai evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pula pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya. Personal resources sering dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa dirinya mampu mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemauannya.

2.1.2.3 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Fazlul (2018), dalam (Aninditha et al., 2023) terdapat 3 indikator yang mempengaruhi *employee engagement*, diantaranya:

1) Vigor (Semangat)

Vigor merupakan energi yang dituangkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan kerelaan dalam memberikan usaha yang maksimal terhadap kinerja dan ketahanan mental ketika menemui kesulitan dalam bekerja.

2) Dedication (Dedikasi)

Dedikasi yaitu suatu kondisi dimana karyawan merasa terlibat terhadap suatu pekerjaan dan ia mengalami rasa kebermanaknaan, antusias, dan membanggakan. Selain itu, karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan tersebut dapat memberikan inspirasi bagi dirinya baik secara sosial maupun personal.

3) Absorption (absorpsi)

Absorpsi adalah aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa begitu terlalu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga melupakan segala hal yang ada disekitarnya

Tingkat absorption yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu begitu terasa lebih cepat.

2.1.2.4 Manfaat *Employee Engagement*

Menurut Marciano (2010), dalam (Al Akbar & Sukarno, 2023) *Employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu:

- 1) Menurunkan Turnover,
- 2) meningkatkan produktivitas,
- 3) mengurangi ketidakhadiran,
- 4) meningkatkan keuntungan,

- 5) menambah efisiensi,
- 6) mengurangi penipuan,
- 7) meningkatkan kepuasan konsumen,
- 8) mengurangi kecelakaan kerja,

2.1.3 Dukungan Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Dukungan Organisasi

Menurut Afsar et al., (2017) dalam (Neysyah et al., 2023) *perceived organizational support* (dukungan organisasi) adalah tingkat sejauh mana dukungan dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sosio emosionalnya, atas kontribusi karyawan kepada organisasi.

Sedangkan menurut Ismainar (2018:162) dalam (Neysyah et al., 2023) tentang persepsi dukungan organisasi menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai penting bagi kebutuhan sosio emosional mereka seperti penghargaan, kepedulian dan benefit seperti gaji dan tunjangan kesehatan.

Sementara itu menurut Harthantyo (2017:4) dalam (Neysyah et al., 2023) *perceived organizational support* (dukungan organisasi) merupakan bentuk anggapan karyawan mengenai sejauh mana dukungan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi (dukungan organisasi) merupakan semua tentang persepsi karyawan terhadap organisasi yang ditandai

dengan sikap positif karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan mempedulikan kesejahteraan karyawan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi

. Menurut (Rusby, 2019) bahwa ada beberapa faktor Persepsi Dukungan Organisasi yaitu :

- 1) *Halo Effect* adalah memberikan nilai tambahan kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah dibuat. Halo effect juga dapat diartikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang dibuat tidak murni.
- 2) *Attribution* mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.
- 3) *Stereotyping* adalah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tau bangsa secara umum sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai.
- 4) *Projection* adalah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang dipersepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan

persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan diperbuat orang yang di persepsi.

2.1.3.3 Indikator Dukungan Organisasi

Menurut Rosyiana (2019) dalam (Salim & Sabuhari, 2022) variabel dukungan organisasional ada tiga indikator, diantaranya:

- 1) Indikator keadilan prosedural yaitu keadilan prosedural yg digunakan menjadi cara untuk menentukan pembagian yang merata terhadap sumber daya karyawan
- 2) Indikator dukungan dari atasan, yaitu pandangan umum karyawan terhadap peran atasan yang melibatkan atasan yang menghargai kontribusi dan peduli perihal kesejahteraan karyawan
- 3) Indikator penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan, yaitu merupakan segala macam bentuk penghargaan dari perusahaan yang diberikan pada karyawan, antara lain gaji, promosi, program pengembangan karyawan, keamanan kerja, otonomi, stress kerja dan ukuran organisasi.

2.1.4 Pengembangan Karir

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis.

Menurut Rivai (2014) dalam (Simanjuntak, 2020) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka

mencapai karir yang diinginkan. Adapun menurut Handoko (2012) dalam (Simanjuntak, 2020) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sedangkan menurut (Wardana, 2012:32) dalam (Susilawati & Razak, 2023) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya

2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara (2013) dalam (Map et al., 2020) terdapat 6 (enam) tujuan pengembangan karir yaitu membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
- 5) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian
- 6) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

2.1.4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut (Rivai, 2013) dalam (Salabi, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Prestasi kerja (*job performance*)

Hal ini merupakan komponen yang paling penting untuk peningkatan dan pengembangan karir seorang karyawan. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya, maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai.

2) Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn-over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktik praktik SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5) Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Adapun sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

6) Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya.

2.1.4.4 Indikator Pengembangan Karir

Adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Riva'i (2003) dalam (Badrian, 2023) adalah sebagai berikut :

- 1) Pelatihan Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional
- 2) Perlakuan yang adil dalam berkarir memberikan kesempatan berkarir kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.
- 3) Informasi karir Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan karirnya.
- 4) Promosi memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.
- 5) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.4.5 Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir bagi karyawan sangat diharapkan karena bermanfaat untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik. Manfaat pengembangan karir tentunya dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi. (Rizka, 2013) dalam (Salabi, 2021) menjelaskan, bahwa pengembangan karir pada dasarnya bermanfaat dalam

- 1) meningkatkan kemampuan karyawan yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan,
- 2) meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan, di mana karyawan yang lebih tinggi kemampuannya akan bertambah dari sebelumnya sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang lebih tepat.

Pengembangan karir bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi di mana pegawai itu bekerja. Untuk melakukan pengembangan karir pegawai di sebuah instansi selain membuat perencanaan karir pegawai, manajemen karir juga harus diperhatikan oleh organisasi di mana pegawai tersebut bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berguna untuk memberikan gambaran dan memperjelas kerangka berpikir dalam pembahasan, Disamping itu juga bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan.

Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Patila et al., (2024) “Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Kecerdasan Emosional Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Smk Yadika Manado”.	a Variabel Independent : Fleksibilitas kerja, kecerdasan emosional, dan persepsi dukungan organisasi b Variabel Dependent: <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan <i>structural equation model</i> (SEM) berbasis <i>partial least square</i> (PLS)	Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).
2.	Sari & Farisi, (2024) <i>Perceived Organizational Support, Organizational Learning Culture, Terhadap OCB Melalui Job Satisfaction</i>	a. Variabel Independent : <i>Perceived Organizational Support, Organizational Learning Culture</i> b. Variabel Dependent : OCB c. Variabel Mediasi : <i>Job Satisfaction</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif Metode statistik yang digunakan untuk analisis data adalah Structural Equation Modeling (SEM) – Partial Least Squares (PLS). Dengan	Hubungan POS (<i>perceived organizational support</i>) terhadap <i>job satisfaction</i> adalah positif Hubungan OLC (<i>organizational learning culture</i>) terhadap <i>job satisfaction</i> adalah positif POS (<i>perceived organizational support</i>) terhadap OCB adalah negatif

				OLC (<i>organizational learning culture</i>) terhadap OCB (<i>organizational citizenship behaviour</i>) adalah positif <i>Job satisfaction</i> terhadap OCB adalah positif <i>Perceived organizational support</i> terhadap OCB melalui <i>Job Satisfaction</i> adalah negatif, <i>Organizational learning culture</i> terhadap OCB melalui <i>Job Satisfaction</i> adalah negatif
3.	Kurniawati, (2023) <i>“The Influence of Organizational Environment and Career Development on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Employees with Organizational Commitment as An Intervening Variable in PT.Woonan Music Ngoro-Mojokerto”</i>	a Variabel Independent : <i>Organizational Environment dan Career Development</i> b Variabel Dependent : <i>Organizational citizenship behavior</i> c Variabel intervening : <i>Organizational Commitment</i>	Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan <i>structural equation model</i> (SEM) berbasis <i>partial least square</i> (PLS)	<i>Organizational environment</i> tidak berpengaruh terhadap <i>organizational commitment</i> <i>Career development</i> tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> <i>Organizational commitment</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

				terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> <i>Organizational environment</i> tidak mempengaruhi <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan melalui <i>organizational commitment</i> <i>Career development</i> memiliki dampak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan melalui <i>organizational commitment</i>
4.	Antonius Tri Kusumo, (2020) “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Keadilan Kompensasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada PT. Charoen Pokphand Indonesia”	a. Variabel Independent : Pengembangan karir Keadilan kompensasi b. Variabel Dependent : OCB c. Variabel Mediasi : Motivasi kerja	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan statistik data yang telah terkumpul dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan pendekatan AMOS	Pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Keadilan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

				Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB keadilan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB
5.	Rais & Parmin, (2020) “Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Pegawai Non-PNS DISTAPANG Kabupaten Kebumen”.	a Variabel Independent : <i>Perceived organizational support</i>, budaya organisasi, b Variabel Dependent : <i>Employee engagement</i> c Variabel Mediasi : Kepuasan kerja	Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 23.0 for windows dengan dilakukan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis, uji korelasi, analisis jalur, dan uji sobel.	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap <i>employee engagement</i> Kepuasan kerja berpengaruh positif dan

				signifikan terhadap <i>employee engagement</i> Kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>employee engagement</i>. Kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i>.
6.	Primadini & Karneli, (2023) “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada PT PLN UP3 Pekanbaru”	a Variabel Independent : Pelatihan kerja, dan pengembangan karir b Variabel Dependent : <i>Employee Engagement</i>	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda	Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>. Pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap <i>employee engagement</i>
7.	Sarah et al., (2023) “ <i>The Effect Of Work Environment, Employee Engagement,</i>	a Variabel Independent : <i>Work environment, employee engagement,</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang menggunakan perangkat	Variabel <i>work environment</i> mempengaruhi <i>organizational citizenship behavior</i> secara positif

	<i>and Emotional Intelligence On Organizational Citizenship Behavior in The Public Facility Maintenance Agency (PPSU)”</i>	<i>and emotional intelligence .</i> b Variabel dependent: <i>Organizational citizenship behavior</i>	lunak SmartPLS 4.0. Analisis data inferensial dilakukan melalui pengujian model pengukuran (Outer Model) yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, serta model struktural (Inner Model) melalui pengujian R-Square.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>employee engagement</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> dengan arah hubungan yang positif <i>Emotional intelligence</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
8.	Purbosari & Suharti, (2024) “Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Karyawan PT. BPR BKK Boyolali”.	a Variabel Independent : <i>Self efficacy</i> dan <i>perceived organizational support</i> (POS) b Variabel Dependent : <i>Organizational citizenship behavior</i> c Variabel Mediasi : <i>Employee Engagement</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan uji statistik SPSS	<i>Self efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> <i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> <i>Self efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap <i>organizational</i>

				<i>citizenship behaviour</i> <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> <i>Self efficacy</i> berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui <i>employee engagement</i> <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui <i>employee engagement</i>
9.	Praditya, (2023) “Peran <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening pada BUMD”	a. Variabel Independent : <i>Member exchange</i> b. Variabel Dependent : <i>Organizational citizenship behavior</i> c. Variabel Mediasi : <i>Employee engagement</i>	Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan path analysis.	<i>Leader member exchange</i> mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif terhadap OCB <i>Leader member exchange</i> mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif terhadap

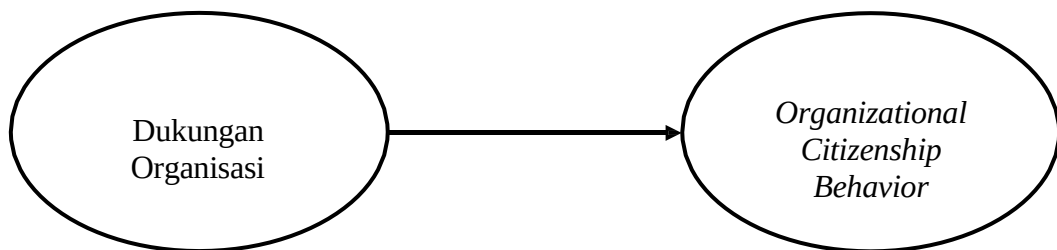
				<i>employee engagement</i> <i>Employee engagement</i> tidak mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif OCB
10.	Farida, (2021) “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Peran Mediasi <i>Employee Engagement</i> Pada PT Bumi Pembangunan Pertiwi Madiun”.	a Variabel Independent : Pengembangan Karir b Variabel Dependent : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> c Variabel Mediasi : <i>Employee Engagement</i>	Metode penelitian menggunakan metode survey, dan pendekatan kuantitatif	Pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee engagement</i> . Pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>. Pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap OCB melalui <i>employee engagement</i>

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dukungan organisasi (*organizational support*) merupakan salah satu faktor agar terciptanya ocb. *organizational support* merupakan kepercayaan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai setiap kontribusinya. Saat persepsi baik tertanam dalam pikiran karyawan, maka karyawan akan menghasilkan suatu perasaan wajib untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Organizational citizenship behavior merupakan bentuk perilaku individu yang secara tiba-tiba dengan sengaja dilakukan tanpa mengharapkan sesuatu imbalan atau reward yang diberikan oleh organisasi. Sikap tersebut dapat muncul karena pegawai merasa puas dengan kualitas kehidupan kerjanya.



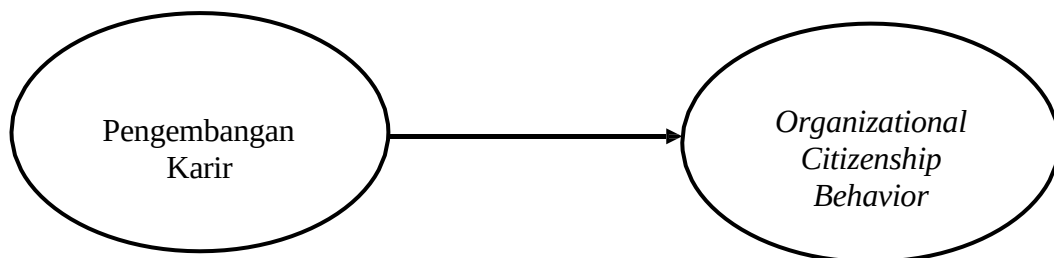
Gambar 2.1
Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hal ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Patila et al., (2024) dimana mereka menyatakan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). semakin tinggi tingkat persepsi dukungan organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat OCB seseorang, Karena ketika karyawan merasa dihargai, mereka lebih termotivasi

untuk memberikan yang terbaik dan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, termasuk OCB

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengembangan karir atau *career development* merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan karirnya. *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai dalam membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Pegawai yang mengalami pengembangan karir yang baik cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan karirnya. Motivasi ini dapat mempengaruhi OCB karena pegawai yang termotivasi dengan karirnya cenderung lebih proaktif dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

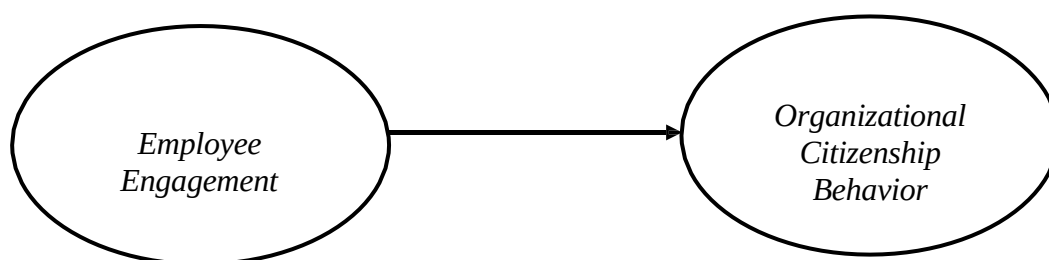


Gambar 2.2
Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hal ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawati, (2023) dimana menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan positif terhadap OCB. artinya semakin baik penerapan pengembangan karir yang diberikan pada karyawan maka semakin tinggi pula perilaku extra role karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Employee engagement adalah hasrat atau keterlibatan pegawai untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaannya demi kesuksesan suatu organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai dalam membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional, komitmen, dan puas dengan pekerjaannya mereka cenderung menunjukkan perilaku yang melampaui tanggung jawab formal mereka, seperti membantu rekan kerja mendukung tujuan perusahaan dan menunjukkan inisiatif tanpa mengharapkan imbalan langsung.



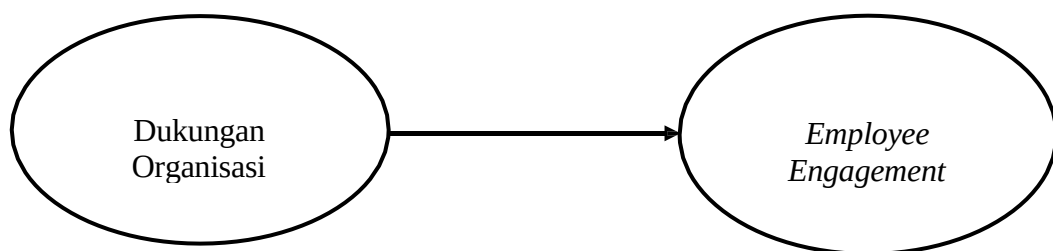
Gambar 2.3
Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Sarah et al., (2023). Yang hasilnya terdapat signifikan pengaruh antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* dengan arah nilai yang positif. Semakin baik tingkat *employee engagement* maka semakin baik pula *organizational citizenship behavior*. Hal ini karena karyawan atau pekerja yang terlibat tidak hanya akan meningkatkan kinerja mereka kinerjanya, namun karyawan akan berusaha meningkatkan kinerja organisasinya. Karyawan akan melakukannya terhubung dengan organisasi mereka sehingga mereka dapat fokus pada upaya fisik dan

psikologis, termasuk melakukan perilaku ekstra di luar tugas dan tanggung jawabnya (Maryam et al., 2021).

2.3.4 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

Dukungan organisasi merupakan sikap karyawan yang merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan kepada mereka, maka mereka juga akan berusaha untuk membalas untuk keuntungan organisasi *employee engagement* adalah hasrat atau keterlibatan pegawai untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaannya demi kesuksesan suatu organisasi, Saat persepsi baik tertanam dalam pikiran karyawan karena organisasi mendukungnya maka karyawan akan cenderung terlibat untuk mensukseskan organisasi nya dengan pekerjaan yang maksimal sebagai timbal balik yang dilakukan karyawan terhadap organisasi.



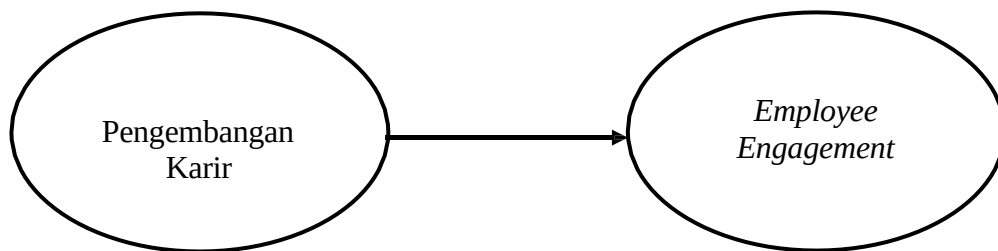
Gambar 2.4
Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Hal ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Rais & Parmin, (2020) dimana mereka menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin tinggi *perceived organizational support*, maka semakin tinggi pula *employee engagement*.

2.3.5 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Employee Engagement*

Pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka perkembangan potensi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. *employee engagement* adalah hasrat atau keterlibatan

pegawai untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaan nya demi kesuksesan suatu organisasi, ketika karyawan melihat adanya peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karir mereka, mereka lebih merasa termotivasi sehingga mereka memberikan kontribusi terbaiknya dengan keterlibatan mereka dalam melakukan pekerjaan yang maksimal dengan tujuan organisasi nya sukses.



Gambar 2.5
Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*

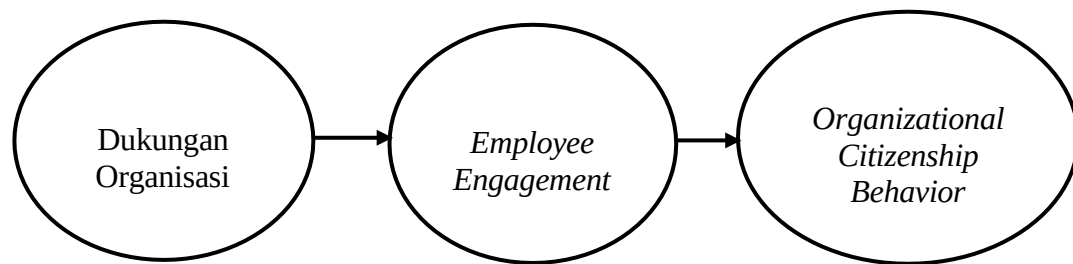
Hal ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Primadini & Karneli, (2023) mereka menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

2.3.6 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening

Dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka, ketika karyawan merasakan adanya dukungan yang memadai dari organisasi mereka cenderung memiliki rasa keterikatan emosional, komitmen, dan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi. Dukungan organisasi yang kuat mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan diperdulikan sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka menunjukkan motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi ekstra melebihi tugas formal yang diharapkan. Melalui peningkatan

employee engagement karyawan lebih cenderung menunjukkan OCB, yaitu perilaku sukarela yang tidak tercantum di job deskripsi pekerjaan seperti membantu rekan kerja, loyalitas terhadap organisasi. Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi berkontribusi secara tidak langsung terhadap pembentukan OCB melalui *employee engagement*



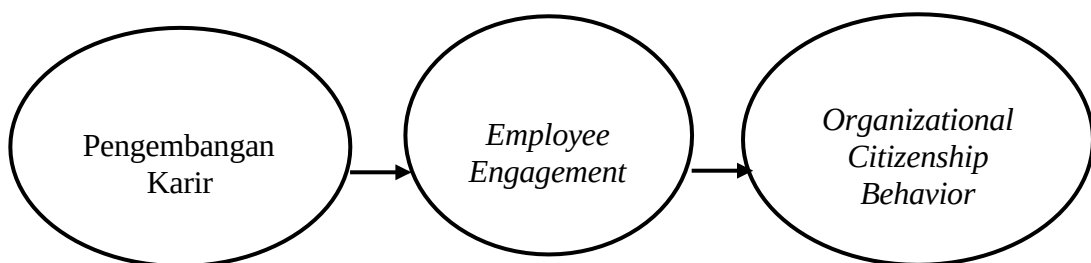
Gambar 2.6
Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purbosari & Suharti, (2024) mereka mengatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*. Dengan adanya penelitian ini dapat dibuktikan bahwa seseorang karyawan merasa bahwa dengan keterlibatan dalam menjalankan apapun atau mendapatkan dukungan organisasi serta dengan keterikatan karyawan pada sebuah organisasi atau perusahaan akan menjadikan karyawan tersebut bisa melakukan tanggung jawab dengan baik dalam mengerjakan pekerjaan yang telah diberikan dengan baik.

2.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening

Pengembangan karir adalah upaya organisasi untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan potensi

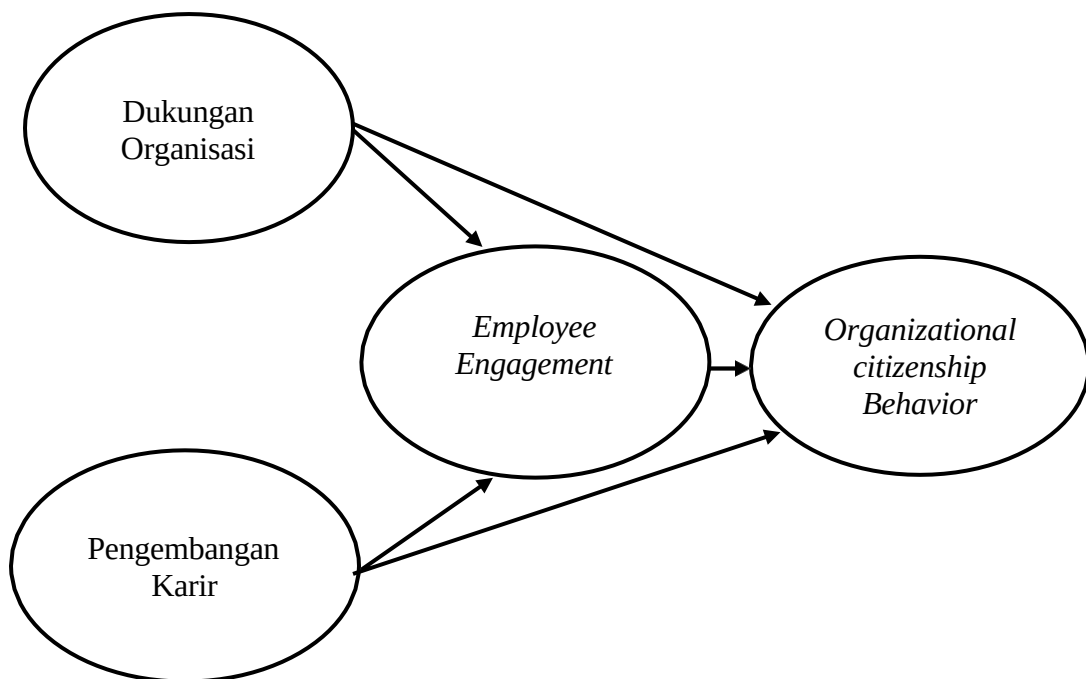
mereka agar lebih baik dalam peran saat ini maupun yang akan datang. Ketika pengembangan karir dijalankan dengan baik, karyawan merasa dihargai dan didukung dalam perjalanan karir mereka. Hal ini menciptakan rasa loyalitas dan kepuasan terhadap organisasi. Rasa penghargaan dan dukungan ini meningkatkan *employee engagement*, yaitu keterikatan emosional, komitmen terhadap tempat ia bekerja. Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung memiliki energi dan antusiasme lebih tinggi dalam menjalankan tugas mereka. Mereka juga merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaan mereka. Dengan meningkatnya *engagement*, muncul perilaku-perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah tindakan sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formal mereka dan bertujuan untuk mendukung efisiensi dalam organisasi. Contohnya, karyawan membantu rekan kerja tanpa diminta, bersedia berkontribusi pada proyek tambahan, atau mendukung budaya organisasi yang positif. Hubungan antara pengembangan karir, *employee engagement*, dan OCB bersifat saling memperkuat. Pengembangan karir memberikan dasar yang mendorong keterlibatan karyawan, sementara keterlibatan ini memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB.



Gambar 2.7
Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Farida, (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap OCB secara langsung serta dapat juga berpengaruh secara tidak langsung melalui *employee engagement*. Pada penelitian ini *employee engagement* sebagai variabel mediasi terbukti mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap OCB. Berarti dengan adanya *employee engagement* maka akan memperkuat hubungan antara pengembangan karir terhadap OCB

Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.8
Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap
***Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai**
Variabel Intervening

2.4 Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono, (2019:63), dalam (Aufa Salsabila & Maulida, 2024) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- 1 Dukungan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
- 2 Pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
- 3 *Employee engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
- 4 Dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
- 5 Pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
- 6 Dukungan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
- 7 Pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya. Alasan memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan karena untuk meneliti data yang bersifat pengaruh antara dua variabel atau lebih (Azhari et al., 2021).

Disini peneliti juga menggunakan jenis penelitian kuantitatif sebagai model untuk pengolahan data nantinya. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2010) dalam (Fitria & Barseli, 2021).

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variabel satu atau lebih berhubungan dengan variabel yang lain dan juga untuk mempermudah dalam membahas penilaian yang dilakukan. Sesuai dengan judul penelitian ini menggunakan variabel independen dan variabel dependen. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

3.2.1 *Organizational Citizenship Behavior (Y)*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah sikap sukarela yang dilakukan pegawai untuk membantu rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan meskipun hal tersebut bukan bagian dari tugasnya

Tabel 3.1 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

No	Indikator
1.	Sportsmanship (Sikap sportif)
2.	Civic virtue (Perilaku aktif)
3.	Conscientiousness (Teliti dan penuh tanggung jawab)
4.	Altruism (Peduli)
5.	Courtesy (Kesopanan)

Sumber: (Fay, 2015)

3.2.2 *Employee Engagement (Z)*

Employee engagement adalah hasrat atau keterlibatan pegawai untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaannya demi kesuksesan suatu organisasi.

Tabel 3.2 Indikator *Employee Engagement*

No	Indikator
1.	Vigor (Semangat)
2.	Dedication (Dedikasi)
3.	Absorption (Keterlibatan Penuh)

Sumber: (Fazlul, 2018)

3.2.3 *Dukungan Organisasi (X1)*

Dukungan organisasi merupakan semua tentang persepsi karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan sikap positif karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan mempedulikan kesejahteraan karyawan.

Tabel 3.3 Indikator Dukungan Organisasi

No	Indikator
1.	Indikator keadilan procedural
2.	Indikator dukungan dari atasan,
3.	Indikator penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan

Sumber: (Rosyiana, 2019)

3.2.4 Pengembangan Karir (X2)

Pengembangan karir adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya

Tabel 3.4 Indikator Pengembangan Karir

No	Indikator
1.	Pelatihan
2.	Perlakuan yang adil dalam berkarir
3.	Informasi karir
4.	Promosi
5.	Penempatan karyawan

Sumber: (Riva'i, 2003)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada Kantor Bappelitbang yang beralamat Jl. Pangeran Diponegoro NO.21 A, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20152.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober 2024 s/d Februari 2025 untuk lebih jelas dapat di lihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.5 Rencana Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul																				
2.	Pra-Riset																				
3.	Penyusunan Proposal																				
4.	Bimbingan Proposal																				
5.	Seminar Proposal																				
6.	Riset																				
7.	Penyusunan Skripsi																				
8.	Bimbingan Skripsi																				
9.	Sidang Meja Hijau																				

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2016) dalam (Saputra, 2022) populasi adalah wilayah generasional yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap di Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 170 orang.

Tabel 3.6 Jumlah Populasi Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara

No	Unit Kerja	Populasi
1.	Bidang Rinov	25
2.	Bidang PPM	25
3.	Bidang PPEPD	27
4.	Bidang Insfrawil	23
5.	Bidang PSDA	24
6.	Bidang Sekretariat	46
Jumlah		170

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016) dalam (Saputra, 2022) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (random sampling) dengan menggunakan metode teknik simple random sampling. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persentasi (5 %) kelonggaran, toleransi, ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{170}{1 + 170 \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{170}{1 + 0,425}$$

$$n = \frac{170}{1,425}$$

$$n = 119,298$$

$$n = 119$$

Melalui rumus slovin di atas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 119 orang pegawai tetap. Kemudian untuk menarik sampel dari populasi digunakan teknik Simple Random Sampling, yaitu pengambilan sampel pada

bidang rinov, bidang PPM, bidang PPEP, bidang insfrawil, bidang PSDA, dan bidang sekretariat.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara, dan kuesioner.

Menurut (Listiawan, 2016) dalam (Prabowo et al., 2023) observasi adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang dijadikan objek pengamatan.

Menurut (Helaludin & Wijaya, 2019) dalam (Usmany & Dirkareshza, 2023) wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih di mana pertanyaan dan jawaban dipakai untuk memperoleh informasi yang dapat dipakai untuk memecahkan permasalahan penelitian.

Menurut (Sugiyono, 2008) dalam (Alpionita, 2021) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawab. Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada reponden, dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

Tabel 3.7 Skala Likert

No	Notasi	Pernyataan	Bobot
1.	SS	Sangat Setuju	5
2.	S	Setuju	4
3.	KS	Kurang Setuju	3
4.	TS	Tidak Setuju	2
5.	STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014) analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, Dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square-structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk menganalisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & latan, 2015), Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*partial least square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitiannya

untuk mendapatkan nilai *variabel laten* yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. *Variabel laten* adalah *linear agrerat* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor *variabel laten* didapatkan berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar *variabel laten*) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel, dari variabel dependen (kedua *variabel laten* dan indikator) diminimumkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, *ordinal*, *interval*, sampai *ratio* dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver.3 for windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) yakni (a) validitas konvergen (*Convergent validity*), (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*), dan (c) validitas diskriminan (*discriminat validity*), serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (r-square), (b) f-square, dan (c) pengujian hipotesis (Sarastedt et al, 2021). Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut : kategori pertama adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor *variabel laten*. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan *variabel laten* dan antar *variabel laten* dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan *variabel laten*. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut

(Partial Least Square) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Menghasilkan *weight estimate*
- 2) Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*
- 3) Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*partial least square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut :

3.6.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliable*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Persamaan untuk model indikator refleksif SEM PLS yaitu :

$$x = \lambda_x \xi + \delta_x$$

$$y = \lambda_y \eta + \epsilon_y$$

Dimana :

x, y = Indikator yang berhubungan dengan laten eksogen (ξ) dan endogen (η).

λ_x, λ_y = Matriks koefisien yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya.

δ_x, ϵ_y = Residual kesalahan pengukuran

Adapun persamaan untuk model indikator formatif yaitu :

$$x = \Pi_x \xi + \delta_x$$

$$y = \Pi_y \eta + \epsilon_y$$

Dimana :

Π_x, Π_y = Matriks koefisien variabel laten terhadap indikatornya

x, y = Indikator yang berhubungan dengan laten eksogen (ξ) dan endogen (η).

δ_x, ϵ_y = Menyatakan tingkat kesalahan pengukuran (*residual error*)

Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator :

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 susah dianggap cukup
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan *square root of average variance extracted* (AVE).

Dimana :

λ_i = Faktor loading

$\text{var}(\epsilon_i) = 1 -$

3. *Composite Reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

Dimana

Pq = Jumlah indikator atau manifest variabel

q = Adalah blok indikator

3.6.2 Analisa Inner Model

Analisa Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model, dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara *variabel laten* berdasarkan pada *substantive theory*. Ada beberapa dalam menganalisis Inner Model sebagai berikut:

1. *R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (terikat) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (bebas). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk, Menurut (Juliandi, 2018)

Kriteria dalam penilaian R-Square adalah:

- 1) Jika nilai R-square = 0,75 maka model adalah lemah
- 2) Jika nilai R-Square = 0,50 maka model adalah sedang
- 3) Jika nilai R-Square = 0,25 maka model adalah lemah

2. *F-square* adalah Pengukuran *f-Square* atau *f² effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (terikat) terhadap variabel yang dipengaruhi (bebas). 55 Pengukuran *f²* (*f-Square*) disebut juga efek perubahan *R²*. Artinya, perubahan nilai *R²* saat variabel terikat tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk variabel bebas. Kriteria *F-square* menurut (Juliandi, 2018) :

- 1) Jika nilai $F^2 = 0.02$ efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai $F^2 = 0.15$ efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai $F^2 = 0.35$ efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

3.6.3 Uji Hipotesis

Menurut (Juliandi, 2018) Analisis direct effect atau pengaruh langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) sebagai berikut : Koefisien jalur (*path coefficient*) : jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen menurun. Nilai

Probabilitas/Signifikansi (P-Value): Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan. Jika nilai P-Value $> 0,05$, maka tidak signifikan.

Sedangkan menurut (Juliandi, 2018) *analisis indirect effect* atau pengaruh tidak langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimoderasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya: Jika nilai P-Value $< 0,05$, maka signifikan, artinya variabel mediator, memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung. Jika nilai P-Value $> 0,05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Y), 10 pernyataan untuk variabel *employee engagement* (Z), 10 pernyataan untuk variabel dukungan organisasi (X1), dan 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X2). Angket yang disebar ini diberikan kepada pegawai tetap Kantor Bappelitbang Provsu yang berjumlah 119 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel checklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi.

Tabel 4.1 Tabel Skala Likert

No	Notasi	Pernyataan	Bobot
1.	SS	Sangat Setuju	5
2.	S	Setuju	4
3.	KS	Kurang Setuju	3
4.	TS	Tidak Setuju	2
5.	STS	Sangat Tidak Setuju	1

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	70	58,82 %
Perempuan	49	41,18 %
Total	119	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa persentase responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 58,82% (70 orang) laki – laki dan 41,18% (49 orang) perempuan. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan jenis kelamin yaitu laki-laki.

4.1.2.2 Status Pegawai

Identitas responden berdasarkan status pegawai dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Status

Status	Frekuensi	Persentase
ASN	107	89,92 %
IPDN	12	10,08 %
Total	119	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa persentase responden berdasarkan status pegawai terdiri dari 89,92% (107 orang) berstatus ASN dan 10,08% (12 orang) berstatus IPDN. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan status yaitu ASN.

4.1.2.3 Bidang

Identitas responden berdasarkan bidang dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Bidang

Bidang	Frekuensi	Persentase
PSDA	18	15,13 %
Insfrawil	19	15,97 %
Sekretariat	36	30,25 %
Rinov	20	16,81 %
PPM	15	12,60 %
PPEPD	11	9,24 %
Total	119	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan penyebaran kuisioner (angket) kepada pegawai Kantor Bappelitbang Provsu dengan indikator *altruism*, *sportmanship*, *conscientiousness*, *civic virtue*, dan *courtesy*, diperoleh nilai - nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai berikut :

Tabel 4.5 Skor Angket Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	0	0	26	21,8	36	30,3	57	47,9	0	0	119	100
2.	0	0	17	14,3	43	36,1	59	49,6	0	0	119	100
3.	4	3,3	37	31,1	31	26,1	47	39,5	0	0	119	100
4.	0	0	35	29,4	27	22,7	57	47,9	0	0	119	100
5.	2	1,7	52	43,7	29	24,4	36	30,2	0	0	119	100
6.	2	1,7	47	39,5	31	26,1	39	32,7	0	0	119	100
7.	0	0	7	5,8	45	37,8	66	55,4	1	1	119	100
8.	2	1,7	43	36,1	24	20,2	50	42	0	0	119	100
9.	0	0	12	10,1	39	32,8	68	57,1	0	0	119	100
10.	0	0	13	10,9	35	29,4	71	59,7	0	0	119	100
11.	2	1,7	43	36,1	25	21	49	41,2	0	0	119	100
12.	2	1,7	43	36,1	25	21	49	41,2	0	0	119	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa :

1. Jawaban responden saya sering merasa kesal dan mengungkapkan keluhan tentang rekan kerja yang tidak bekerja dengan baik, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,9 %.
2. Jawaban responden saya tetap menghormati keputusan atasan meskipun saya tidak sepenuhnya setuju. mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 49,6%.

3. Jawaban responden saya merasa selalu siap bekerja di bawah tekanan tanpa mengeluh. mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 39,5 %.
4. Jawaban responden saya dengan senang hati mengambil tugas tambahan diluar tugas utama, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,9 %.
5. Jawaban responden saya sering menyelesaikan pekerjaan tanpa memperhatikan kualitasnya, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 43,7 %.
6. Jawaban responden saya cenderung mengabaikan tanggung jawab yang di berikan kepada saya jika itu tidak mendesak, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 39,5 %.
7. Jawaban responden saya secara sukarela menghadiri acara atau kegiatan organisasi di luar jam kerja tanpa harus diminta, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 55,4 %.
8. Jawaban responden saya mengikuti berita atau informasi terbaru yang berkaitan dengan organisasi saya, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 42 %.
9. Jawaban responden saya dengan sukarela membantu rekan kerja saya mekipun jam istirahat, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 57,1 %.
10. Jawaban responden saya sering menawarkan bantuan kepada rekan kerja sebelum diminta, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 59,7%.
11. Jawaban responden saya selalu menjaga sikap sopan santun dan menghargai orang yang lebih tua saja. mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 41,2 %.

12. Jawaban responden saya selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan kerja yang tidak suka dengan saya, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 41,2 %.

4.1.3.2 Variabel *Employee Engagement* (Z)

Berdasarkan penyebaran kuisioner (angket) kepada pegawai Kantor Bappelitbang Provsu dengan indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption* diperoleh nilai - nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *employee engagement* sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket Variabel *Employee Engagement*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	1	1	36	30,2	40	33,6	42	35,2	0	0	119	100
2.	2	1,7	41	34,5	31	26	45	37,8	0	0	119	100
3.	4	3,4	47	39,4	23	19,3	44	36,9	1	1	119	100
4.	0	0	34	28,6	28	23,5	57	47,9	0	0	119	100
5.	1	1	38	31,9	42	35,2	38	31,9	0	0	119	100
6.	4	3,4	51	42,9	11	9,2	53	44,5	0	0	119	100
7.	2	1,7	37	31,1	38	31,9	42	35,3	0	0	119	100
8.	1	1	36	30,2	40	33,6	42	35,2	0	0	119	100
9.	1	1	37	31	40	33,6	41	34,4	0	0	119	100
10.	1	1	37	31	37	31	44	37	0	0	119	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *employee engagement* bahwa :

1. Jawaban responden saya tidak pernah merasa kelelahan meskipun harus bekerja dalam tekanan tinggi, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 35,2 %
2. Jawaban responden saya dengan senang hati mendedikasikan waktu dan usaha saya untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 37,8 %.

3. Jawaban responden saya memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 39,4 %
4. Jawaban responden saya sangat bersemangat untuk bekerja setiap hari, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,9 %.
5. Jawaban responden saya sering merasa bahwa pekerjaan saya kurang sesuai dengan minat saya, mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar 35,2 %.
6. Jawaban responden saya berusaha untuk selalu memberikan yang terbaik meskipun dalam kondisi yang kurang sehat, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 44,5 %.
7. Jawaban responden saya merasa terlibat penuh dalam kesuksesan organisasi. mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 35,3 %.
8. Jawaban responden saya sering merasa pekerjaan saya membosankan, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 35,2 %.
9. Jawaban responden saya sering merasa tidak fokus dan mudah terganggu saat bekerja, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 34,4 %.
10. Jawaban responden saya merasa waktu berlalu dengan cepat ketika saya bekerja, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 37%.

4.1.3.3 Variabel Dukungan Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran kuisioner (angket) kepada pegawai Kantor Bappelitbang Provsu dengan indikator keadilan procedural, dukungan dari atasan, penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan, diperoleh nilai - nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel dukungan organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Dukungan Organisasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	0	0	55	46,3	7	5,8	57	47,9	0	0	119	100
2.	2	1,7	58	48,8	6	5	53	44,5	0	0	119	100
3.	0	0	54	45,4	9	7,5	56	47,1	0	0	119	100
4.	0	0	54	45,4	8	6,7	57	47,9	0	0	119	100
5.	0	0	54	45,4	6	5	59	49,6	0	0	119	100
6.	0	0	56	47,1	6	5	57	47,9	0	0	119	100
7.	0	0	53	44,5	12	10,1	54	45,4	0	0	119	100
8.	0	0	57	47,9	6	5	56	47,1	0	0	119	100
9.	0	0	52	43,7	13	10,9	54	45,4	0	0	119	100
10.	1	1	14	11,7	48	40,2	56	47,1	0	0	119	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel dukungan organisasi bahwa :

1. Jawaban responden saya merasa ada ketidakadilan dalam penerapan kebijakan organisasi, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,9 %.
2. Jawaban responden saya merasa masukan dari pegawai sering diabaikan dalam pengambilan keputusan, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 48,8 %.
3. Jawaban responden saya merasa proses penilaian kinerja dilakukan secara transparan dan objektif., mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,1 %.
4. Jawaban responden saat saya menghadapi kesulitan atasan saya jarang memberikan dukungan, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,9 %.
5. Jawaban responden saya merasa atasan saya jarang memberikan bimbingan ketika dibutuhkan, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 49,6 %.

6. Jawaban responden saya merasa atasan saya kurang peduli terhadap kesejahteraan saya sebagai pegawai, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,9 %.
7. Jawaban responden saya merasa organisasi ini memberikan penghargaan yang adil atas hasil kerja pegawainya, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 45,4 %.
8. Jawaban responden saya merasa lingkungan kerja di kantor ini kurang kondusif untuk bekerja secara maksimal, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 47,9 %.
9. Jawaban responden saya merasa fasilitas yang disediakan organisasi tidak cukup mendukung pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 45,4 %.
10. Jawaban responden saya merasa kontribusi yang saya lakukan dihargai dengan baik oleh organisasi., mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,1 %.

4.1.3.4 Variabel Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan penyebaran kuisioner (angket) kepada pegawai Kantor Bappelitbang Provsu dengan indicator pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarir, informasi karir, promosi, dan penempatan karyawan diperoleh nilai - nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pengembangan karir sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Pengembangan Karir

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	0	0	14	11,7	47	39,5	58	48,8	0	0	119	100
2.	1	1	16	13,4	46	38,6	56	47	0	0	119	100
3.	1	1	17	14,2	55	46,2	44	36,9	2	1,7	119	100
4.	2	1,7	11	9,2	51	42,9	55	46,2	0	0	119	100
5.	2	1,7	11	9,2	50	42	56	47,1	0	0	119	100

6.	1	1	17	14,2	48	40,3	51	42,8	2	1,7	119	100
7.	7	5,9	13	11	48	40,3	51	42,8	0	0	119	100
8.	2	1,7	26	21,8	36	30,3	55	46,2	0	0	119	100
9.	3	2,5	13	10,9	51	42,9	52	43,7	0	0	119	100
10.	4	3,3	13	10,9	50	42,1	52	43,7	0	0	119	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengembangan karir bahwa :

1. Jawaban responden saya merasa organisasi di kantor bappelitbang ini menyediakan pelatihan yang cukup untuk mendukung perkembangan karir pegawai, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 48,8 %.
2. Jawaban responden materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47 %.
3. Jawaban responden saya merasa bahwa instansi memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan untuk berkembang dalam karirnya, mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar 46,2 %.
4. Jawaban responden saya merasa bahwa instansi memiliki kebijakan yang jelas dan adil dalam hal pengembangan karir bagi seluruh pegawai, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 46,2 %.
5. Jawaban responden saya merasa informasi terkait pengembangan karir di kantor ini tidak transparan, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 47,1 %.
6. Jawaban responden saya dapat dengan mudah mengakses informasi tentang program pengembangan kompetensi yang ditawarkan oleh instansi, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 42,8 %.

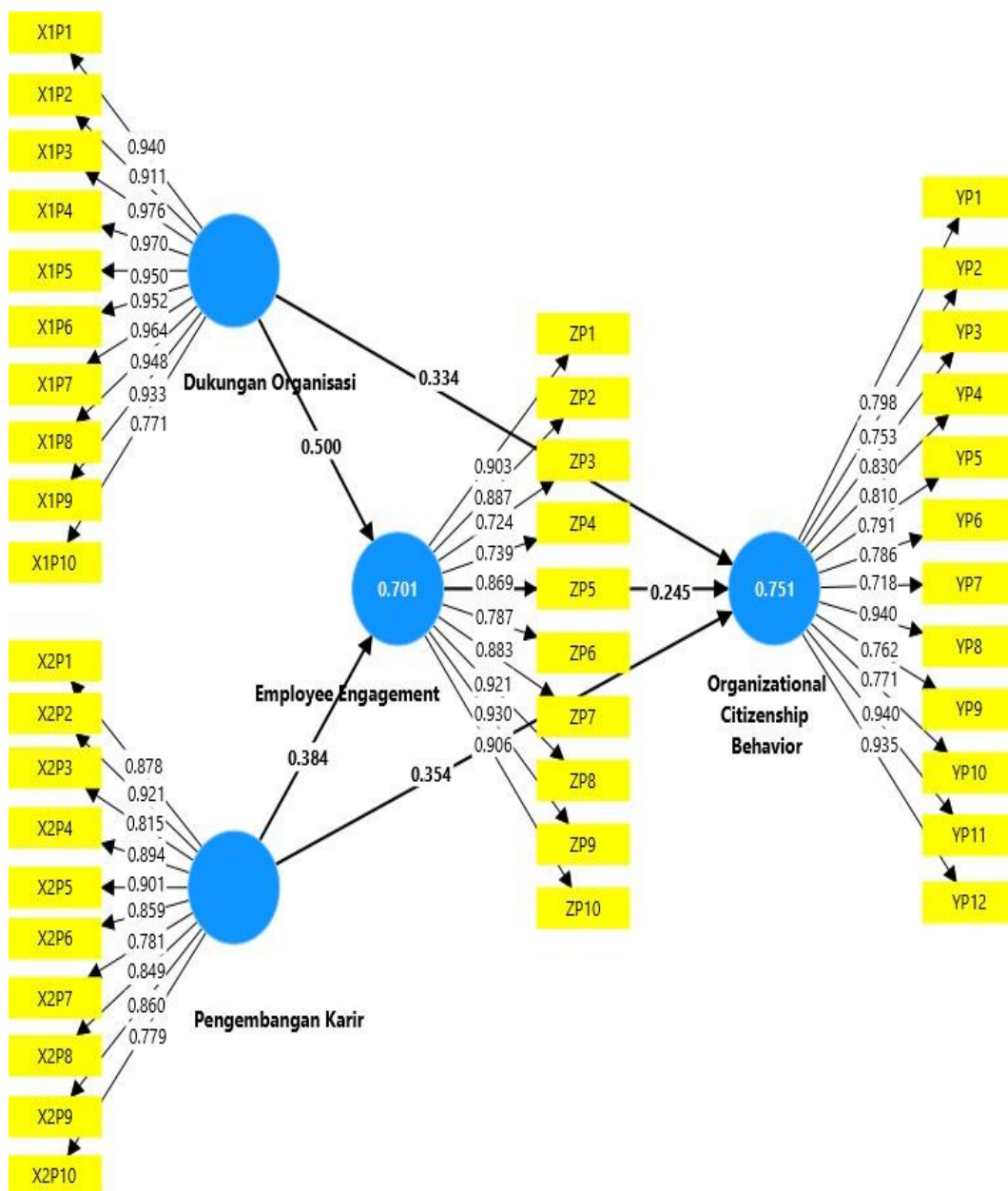
7. Jawaban responden saya merasa proses promosi di kantor bappelitbang berjalan dengan transparan dan adil, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 42,8 %.
8. Jawaban responden promosi dan kenaikan jabatan di instansi ini diberikan berdasarkan kinerja dan kompetensi bukan faktor lain, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 46,2 %.
9. Jawaban responden saya merasa posisi pekerjaan saya saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja saya, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 43,7 %.
10. Jawaban responden saya mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensi saya, mayoritas responden menjawab tidak setuju yaitu sebesar 43,7 %

4.2 Analisis Data

Analisis data merupakan jawaban dari rumusan masalah apakah suatu variabel berpengaruh terhadap variabel lainnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu dukungan organisasi dan pengembangan karir sebagai variabel bebas, *organizational citizenship behavior* sebagai variabel terikat dan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode Partial Least Square (PLS) yang menggunakan 2 tahap analisa yakni analisa model pengukuran (*Outer model*) dan analisa model struktural (*Inner model*). Pengujian hipotesis antar variabel juga akan dilakukan untuk mengetahui hubungan langsung (*dirrect effect*) dan hubungan tidak langsung (*indirrect effect*).

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Gambar *Outer Model* dan Hasil *Outer Loading* indikator-indikator dari variabel dukungan organisasi (X1) dan pengembangan karir (X2), *employee engagement* (Z), dan *organizational citizenship behavior* (Y). dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Outer Model

Tabel 4.9 Outer Loading

	Dukungan Organisasi	Employee Engagement	Organizational Citizenship Behavior	Pengembangan Karir
X1P1	0,940			
X1P10	0,771			
X1P2	0,911			
X1P3	0,976			
X1P4	0,970			
X1P5	0,950			
X1P6	0,952			
X1P7	0,964			
X1P8	0,948			
X1P9	0,933			
X2P1				0,878
X2P10				0,779
X2P2				0,921
X2P3				0,815
X2P4				0,894
X2P5				0,901
X2P6				0,859
X2P7				0,781
X2P8				0,849
X2P9				0,860
YP1			0,798	
YP10			0,771	
YP11			0,940	
YP12			0,935	
YP2			0,753	
YP3			0,830	
YP4			0,810	
YP5			0,791	
YP6			0,786	
YP7			0,718	
YP8			0,940	
YP9			0,762	
ZP1		0,903		
ZP10		0,906		
ZP2		0,887		
ZP3		0,724		
ZP4		0,739		
ZP5		0,869		
ZP6		0,787		
ZP7		0,883		
ZP8		0,921		
ZP9		0,930		

Berdasarkan tabel 4.9 dari variabel dukungan organisasi (X1) pengembangan karir (X2), *employee engagement* (Z), dan *organizational citizenship behavior* (Y) melalui Uji discriminant validity tes results (*Cross loading*) Dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai reliabilitas masing-masing indikator yang jauh lebih besar dari tingkat minimum yang dapat diterima $> 0,5$ (Juliandi, 2018). Untuk penelitian ini penulis memiliki nilai $> 0,70$ semua indikator memiliki bagian yang baik, maka dapat disimpulkan semua indikator adalah konsisten dan valid.

4.2.1.1 Convergent Validity

Convergent validity terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar convergent validity maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai loading factor $> 0,5$ serta nilai AVE $> 0,5$ (Ghozali & Latan, 2015). Hasil AVE disajikan pada Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas

Konstruk	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Hasil Uji
Dukungan Organisasi	0,871	Valid

Konstruk	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Hasil Uji
<i>Employee Engagement</i>	0,736	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,677	Valid
Pengembangan Karir	0,731	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5 karena semua variabel memiliki angka $> 0,7$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.11 *Discriminant Validity*

	Dukungan Organisasi	<i>Employee Engagement</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pengembangan Karir
Dukungan Organisasi				
<i>Employee Engagement</i>	0,809			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,831	0,799		
Pengembangan Karir	0,801	0,787	0,826	

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Kesimpulan pengujian heteroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut:

1. Variabel dukungan organisasi terhadap *employee engagement* memiliki nilai HTMT $0,809 < 0,90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstuksi adalah unik).
2. Variabel dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai HTMT $0,831 < 0,90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstuksi adalah unik).
3. Variabel dukungan organisasi terhadap pengembangan karir memiliki nilai HTMT $0,801 < 0,90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstuksi adalah unik).
4. Variabel *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai HTMT $0,799 < 0,90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstuksi adalah unik).
5. Variabel *employee engagement* terhadap pengembangan karir memiliki nilai HTMT $0,787 < 0,90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstuksi adalah unik)
6. Variabel *organizational citizenship behavior* terhadap pengembangan karir memiliki nilai HTMT $0,826 < 0,90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstuksi adalah unik)

4.2.1.3 Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Rule of thumb yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12 Hasil Uji Reabilitas

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Dukungan Organisasi	0,985	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,965	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,961	Reliabel
Pengembangan Karir	0,964	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$. Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas hasil yang diperoleh setiap variabel memiliki *composite reliability* $> 0,90$, yang artinya bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.2.1.4 Cronbach's Alpha

Cronbach's alpha adalah uji yang mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Rule of thumb yang digunakan untuk cronbach's alpha lebih besar dari 0,7. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji *cronbach's alpha* metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13 Cronbach's Alpha

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Dukungan Organisasi	0,983	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,959	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,956	Reliabel
Pengembangan Karir	0,959	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas hasil yang diperoleh setiap variabel memiliki *cronbach's alpha* $> 0,90$, yang artinya bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis *Inner Model* biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Ada beberapa pengujian dalam menganalisis *Inner Model* antara lain :

4.2.2.1 *R-Square*

R-Square adalah nilai yang memperlihatkan seberapa berpengaruh variabel independen terhadap variabel dependen ataupun intervening. Semakin tinggi nilai *R-square* maka semakin baik variabel yang dipakai dalam penelitian, menurut (Juliandi, 2018) kriteria dalam penilaian *R-Square* adalah :

- 1) Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model adalah kuat.
- 2) Jika nilai *R-Square* = 0,50 maka model adalah sedang.
- 3) Jika nilai *R-Square* = 0,25 maka model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.14 *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,701	0,695
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,751	0,745

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Kesimpulan pada pengujian *R-Square* adalah sebagai berikut:

1. *R-Square Adjusted* model jalur 1 = 0,695 artinya kemampuan variabel dukungan organisasi (X1) dan pengembangan karir (X2) dalam menjelaskan variabel *employee engagement* (Z) adalah sebesar 69% tergolong dalam kategori sedang.
2. *R-Square Adjusted* model jalur 2 = 0,745 artinya kemampuan variabel dukungan organisasi (X1) dan pengembangan karir (X2) dalam menjelaskan variabel *organizational citizenship behavior* (Y) adalah sebesar 74% tergolong dalam kategori sedang.

4.2.2.2 *F-Square*

F-square adalah Pengukuran *f-Square* atau *f² effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (terikat) terhadap variabel yang dipengaruhi (bebas). Pengukuran *f²* (*f-Square*) disebut juga efek perubahan *R²*. Artinya, perubahan nilai *R²* saat variabel terikat tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk variabel bebas. Kriteria *F-square* menurut (Juliandi, 2018):

- 1) Jika nilai $F^2 = 0.02$ efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai $F^2 = 0.15$ efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai $F^2 = 0.35$ efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.15 *F-Square*

	Dukungan Organisasi	Employee Engagement	Organizational Citizenship Behavior	Pengembangan Karir
Dukungan Organisasi		0,310	0,127	
Employee Engagement			0,072	
Organizational Citizenship Behavior				
Pengembangan Karir		0,183	0,159	

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

1. Pengaruh dukungan organisasi (*X1*) terhadap *organizational citizenship behavior* (*Y*) memiliki nilai F^2 sebesar 0,127 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).

2. Pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) memiliki nilai F2 sebesar 0,159 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang sedang (berat).
3. Pengaruh *employee engagement* (Z) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) memiliki nilai F2 sebesar 0,072 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
4. Pengaruh dukungan organisasi (X1) terhadap *employee engagement* (Z) memiliki nilai F2 sebesar 0,310 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang sedang (berat).
5. Pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap *employee engagement* (Z) memiliki nilai F2 sebesar 0,183 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang sedang (berat).

4.2.3 Uji Hipotesis

Dalam melakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini, diperlukan analisis uji yakni *dirrect effect* (hubungan langsung) dan *indirrect effect* (hubungan tidak langsung).

4.2.3.1 *Dirrect Effect*

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh dukungan organisasi dan pengembangan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Ada beberapa kriteria untuk mengetahui pengukuran *dirrect effect*:

1. *Path Coefficients*, jika nilai original sample adalah positif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah searah. Sehingga jika

nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen juga meningkat, begitu juga sebaliknya.

2. *Path Coefficients*, jika nilai original sample adalah negatif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah berlawanan arah. Sehingga jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen akan menurun atau berlawanan arah dengan variabel eksogen.
3. Hubungan antara variabel memiliki nilai $P\text{-value} < 0,05$ atau $T\text{-Statistic} > 2,001$ maka hubungan variabel tersebut adalah signifikan. Begitu juga sebaliknya jika nilai $P\text{-Value} > 0,05$ atau $T\text{-Statistic} < 2,001$ maka hubungan antara variabel adalah tidak signifikan.

Tabel 4.16 Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Dukungan Organisasi → <i>Employee Engagement</i>	0,500	0,509	0,101	4,956	0,000
Dukungan Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,334	0,329	0,098	3,403	0,001
<i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,245	0,247	0,088	2,774	0,006
Pengembangan Karir → <i>Employee Engagement</i>	0,384	0,376	0,108	3,561	0,000
Pengembangan Karir → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,354	0,358	0,098	3,632	0,000

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Berdasarkan pada tabel *path coefficients* maka di dapat kesimpulan sebagai berikut antara lain:

1. Hubungan variabel dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai original sample sebesar 0,334 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah, Hasil *T-Statistics* sebesar $3,403 > 2,001$ atau *P-values* $0,001 < 0,05$ yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan dukungan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan demikian hipotesis H1 diterima.
2. Hubungan variabel pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai original sample sebesar 0,354 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah, Hasil *T-Statistics* sebesar $3,632 > 2,001$ atau *P-values* $0,000 < 0,05$ yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan demikian hipotesis H2 diterima.
3. Hubungan variabel *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai original sample sebesar 0,245 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah, Hasil *T-Statistics* sebesar $2,774 > 2,001$ atau *P-values* $0,006 < 0,05$ yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan demikian hipotesis H3 diterima.
4. Hubungan variabel dukungan organisasi terhadap *employee engagement* memiliki nilai original sample sebesar 0,500 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah, Hasil *T-Statistics* sebesar $4,956 > 2,001$ atau *P-values* $0,000 < 0,05$ yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan

dukungan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, dengan demikian hipotesis H4 diterima.

5. Hubungan variabel pengembangan karir terhadap *employee engagement* memiliki nilai original sample sebesar 0,384 yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah searah, Hasil *T-Statistics* sebesar $3,561 > 2,001$ atau *P-values* $0,000 < 0,05$ yang memiliki arti hubungan kedua variabel signifikan dan dapat disimpulkan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, dengan demikian hipotesis H5 diterima.

4.2.3.2 Indirect Effect

Analisis tidak langsung bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dimediasi oleh variabel intervening. Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung adalah:

1. *Specific Indirect Effect*, jika nilai original sample adalah positif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah searah. Sehingga dapat disimpulkan jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya
2. *Specific Indirect Effect*, jika nilai original sample adalah negatif, maka hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah berlawanan arah. Sehingga dapat disimpulkan jika nilai suatu variabel eksogen meningkat maka nilai variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening akan menurun atau berlawanan arah dengan variabel eksogen.

3. Hubungan antara variabel memiliki nilai $P\text{-value} < 0,05$ atau $T\text{-Statistic} > 2,001$ maka hubungan variabel tersebut adalah signifikan. Begitu juga sebaliknya jika nilai $P\text{-Value} > 0,05$ atau $T\text{-Statistic} < 2,001$ maka hubungan antara variabel adalah tidak signifikan

Tabel 4.17 Specific Indirect Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Dukungan Organisasi → <i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,122	0,125	0,051	2,404	0,016
Pengembangan Karir → <i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,094	0,094	0,045	2,075	0,038

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Berdasarkan pada tabel diatas maka dapat disampaikan bahwa:

1. Dukungan Organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui variabel intervening yaitu *employee engagement* memiliki nilai *original sample* sebesar 0,122 yang berarti hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah searah. Hasil T-Statistics sebesar $2,404 > 2,001$ atau P-values $0,016 < 0,05$ yang memiliki arti hubungan antara variabel independen melalui variabel intervening berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian hipotesis H6 diterima.
2. Pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* melalui variabel intervening yaitu *employee engagement* memiliki nilai *original sample* sebesar 0,094 yang berarti hubungan antara variabel independen terhadap

variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening adalah searah. Hasil T-Statistics sebesar $2,075 > 2,001$ atau P-values $0,016 < 0,05$ yang memiliki arti hubungan antara variabel independen melalui variabel intervening berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian hipotesis H7 diterima.

4.2.3.3 Total Effect

Total effect merupakan penjumlahan antara direct effect dan indirect effect (Juliandi, 2018)

Tabel 4. 18 Total Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Dukungan Organisasi → <i>Employee Engagement</i>	0,500	0,509	0,101	4,956	0,000
Dukungan Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,456	0,455	0,089	5,108	0,000
<i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,245	0,247	0,088	2,774	0,006
Pengembangan Karir → <i>Employee Engagement</i>	0,384	0,376	0,108	3,561	0,000
Pengembangan Karir → <i>Organizational Chitizenship Behavior</i>	0,448	0,452	0,094	4,773	0,000

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel total effect maka di dapat kesimpulan sebagai berikut antara lain:

1. Total effect untuk hubungan dukungan organisasi (X1) dan *organizational citizenship behavior* (Y) nilai TStatistics adalah sebesar 5,108 dengan P-Values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

2. Total effect untuk hubungan pengembangan karir (X2) dan *organizational citizenship behavior* (Y) nilai TStatistics adalah sebesar 4,773 dengan P-Values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk hubungan dukungan organisasi (X1) dan *employee engagement* (Z) nilai TStatistics adalah sebesar 4,956 dengan P-Values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk hubungan pengembangan karir (X2) dan *employee engagement* (Z) nilai TStatistics adalah sebesar 3,561 dengan P-Values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
5. Total effect untuk hubungan *employee engagement* (Z) dan *organizational citizenship behavior* (Y) nilai TStatistics adalah sebesar 2,774 dengan P-Values $0.006 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan hasil hipotesis dari penelitian serta berdasarkan analisis data yang sudah dilakukan sebelumnya maka hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut

4.3.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial dukungan organisasi (X1) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y), Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi (X1) memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) dengan nilai original sample 0,334, hal ini berarti bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang diberikan kepada pegawai, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Temuan ini

diperkuat dengan nilai TStatistics = 3,403 dan p-values 0.001 dengan taraf signifikan $0.001 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dukungan organisasi (*organizational support*) merupakan kepercayaan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai setiap kontribusinya. Saat persepsi baik tertanam dalam pikiran karyawan, maka karyawan akan menghasilkan suatu perasaan wajib untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Organizational citizenship behavior merupakan bentuk perilaku individu yang secara tiba-tiba dengan sengaja dilakukan tanpa mengharapkan sesuatu imbalan atau reward yang diberikan oleh organisasi. Sikap tersebut dapat muncul karena pegawai merasa puas dengan kualitas kehidupan kerjanya.

Hal ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Patila et al., (2024) Purbosari & Suharti, (2024) (Meta Ria Wati & Hastin Umi Anisah, 2021) dimana mereka menyatakan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Semakin tinggi tingkat persepsi dukungan organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat OCB seseorang. Karena ketika karyawan merasa dihargai, mereka lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, termasuk OCB.

4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengembangan karir (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y), Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir (X2) memiliki pengaruh positif terhadap *organizational*

citizenship behavior (Y) dengan nilai original sample 0,354 hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Temuan ini diperkuat dengan nilai TStatistics = 3,632 dan p-values 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengembangan karir atau *career development* merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan karirnya. *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai dalam membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Pegawai yang mengalami pengembangan karir yang baik cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan karirnya. Motivasi ini dapat mempengaruhi OCB karena pegawai yang merasa dihargai dan memiliki prospek karir yang jelas akan lebih bersemangat dalam bekerja, lebih peduli terhadap kesuksesan organisasi, serta lebih proaktif dalam membantu rekan kerja maupun manajemen dalam mencapai tujuan bersama.

Hal ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawati, (2023), Farida, (2021), Pradana Lutfiyanto, & Hulmansyah, H. (2020) dimana menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan positif terhadap OCB. artinya semakin baik penerapan pengembangan karir yang diberikan pada karyawan maka semakin tinggi pula perilaku extra role karyawan.

4.3.3 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial *employee engagement* (Z) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y), Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* (Z) memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) dengan nilai original sample 0,245, hal ini berarti bahwa semakin tinggi semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Temuan ini diperkuat dengan nilai TStatistics = 2,774 dan p-values 0.006 dengan taraf signifikan $0.006 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Employee engagement adalah hasrat atau keterlibatan pegawai untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaannya demi kesuksesan suatu organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai dalam membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional, komitmen, dan puas dengan pekerjaannya mereka cenderung menunjukkan perilaku yang melampaui tanggung jawab formal mereka, seperti membantu rekan kerja, mendukung tujuan perusahaan, dan menunjukkan inisiatif tanpa mengharapkan imbalan langsung.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Sarah et al., (2023), Farida, (2021), Praditya, (2023), Purbosari & Suharti, (2024), yang hasilnya terdapat signifikan pengaruh antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* dengan arah nilai yang positif. Semakin baik tingkat *employee engagement* maka semakin baik pula *organizational citizenship behavior*.

4.3.4 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial dukungan organisasi (X1) terhadap *employee engagement* (Z), Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi (X1) memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* (Z) dengan nilai original sample 0,500, hal ini berarti bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang diberikan kepada pegawai, semakin besar pula keterlibatan mereka dalam melakukan pekerjaan. Temuan ini diperkuat dengan nilai TStatistics = 4,956 dan p-values 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara dukungan organisasi terhadap *employee engagement*.

Dukungan organisasi merupakan sikap karyawan yang merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan kepada mereka, maka mereka juga akan berusaha untuk membalas untuk keuntungan organisasi. *employee engagement* adalah hasrat atau keterlibatan pegawai untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaannya demi kesuksesan suatu organisasi, Saat persepsi baik tertanam dalam pikiran karyawan karena organisasi mendukungnya maka karyawan akan cenderung terlibat untuk mensukseskan organisasi nya dengan pekerjaan yang maksimal sebagai timbal balik yang dilakukan karyawan terhadap organisasi.

Hal ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Rais & Parmin, (2020), Purbosari & Suharti, (2024), Sari & Farisi, (2024) dimana mereka menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin tinggi *perceived organizational support*, maka semakin tinggi pula *employee engagement*.

4.3.5 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengembangan karir (X2) terhadap *employee engagement* (Z), Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir (X2) memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* (Z) dengan nilai original sample 0,384, hal ini berarti bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan organisasi, semakin besar pula keterlibatan mereka dalam melakukan pekerjaan. Temuan ini diperkuat dengan nilai TStatistics = 3,561 dan p-values 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap *employee engagement*.

Pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka perkembangan potensi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. *employee engagement* adalah hasrat atau keterlibatan pegawai untuk memberikan hal yang terbaik dalam pekerjaannya demi kesuksesan suatu organisasi, ketika karyawan melihat adanya peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karir mereka, mereka lebih merasa termotivasi sehingga mereka memberikan kontribusi terbaiknya dengan keterlibatan mereka dalam melakukan pekerjaan yang maksimal dengan tujuan agar organisasinya sukses.

Hal ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Primadini & Karneli, (2023), serta Farida, (2021), mereka menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

4.3.6 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh dukungan organisasi (X1) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening (Z), menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening (Z) karena memiliki nilai original sample 0,112 yang mengindikasikan bahwa ketika pegawai merasakan dukungan organisasi yang lebih tinggi mereka cenderung terlibat dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan perilaku OCB. Temuan ini diperkuat dengan nilai TStatistics = 2,404 dan P-Values 0.016 dengan taraf signifikan $0.016 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Hal ini berarti variabel *employee engagement* benar benar berperan sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*.

Dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka, ketika karyawan merasakan adanya dukungan yang memadai dari organisasi mereka cenderung memiliki rasa keterikatan emosional, komitmen, dan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi. Dukungan organisasi yang kuat mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan diperdulikan sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa

terlibat, mereka menunjukkan motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi ekstra melebihi tugas formal yang diharapkan. Melalui peningkatan *employee engagement* karyawan lebih cenderung menunjukkan OCB, yaitu perilaku sukarela yang tidak tercantum di job deskripsi pekerjaan seperti membantu rekan kerja, loyalitas terhadap organisasi. Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi berkontribusi secara tidak langsung terhadap pembentukan OCB melalui *employee engagement*

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purbosari & Suharti, (2024) mereka mengatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*.

4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening (Z), menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir (X2) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening (Z) karena memiliki nilai original sample 0,094 yang mengindikasikan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan organisasi semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, keterlibatan yang meningkat ini kemudian memperkuat motivasi dan loyalitas pegawai sehingga mereka lebih terdorong untuk berkontribusi di luar tugas utamanya demi kemajuan organisasi. Temuan ini diperkuat dengan nilai TStatistics = 2,075 dan P-Values 0.038 dengan

taraf signifikan $0.038 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Hal ini berarti variabel *employee engagement* benar benar berperan sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara pengembangan karir dengan *organizational citizenship behavior*.

Pengembangan karir adalah upaya organisasi untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan potensi mereka agar lebih baik dalam peran saat ini maupun yang akan datang. Ketika pengembangan karir dijalankan dengan baik, karyawan merasa dihargai dan didukung dalam perjalanan karir mereka. Hal ini menciptakan rasa loyalitas dan kepuasan terhadap organisasi. Rasa penghargaan dan dukungan ini meningkatkan *employee engagement*, yaitu keterikatan emosional, komitmen terhadap tempat ia bekerja. Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung memiliki energi dan antusiasme lebih tinggi dalam menjalankan tugas mereka. Mereka juga merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaan mereka. Dengan meningkatnya *engagement*, muncul perilaku-perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah tindakan sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formal mereka dan bertujuan untuk mendukung efisiensi dalam organisasi. Contohnya, karyawan membantu rekan kerja tanpa diminta, bersedia berkontribusi pada proyek tambahan, atau mendukung budaya organisasi yang positif. Hubungan antara pengembangan karir, *employee engagement*, dan OCB bersifat saling memperkuat. Pengembangan karir

memberikan dasar yang mendorong keterlibatan karyawan, sementara keterlibatan ini memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Farida, (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap OCB secara langsung serta dapat juga berpengaruh secara tidak langsung melalui *employee engagement* . Pada penelitian tersebut *employee engagement* sebagai variabel mediasi terbukti mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap OCB. Berarti dengan adanya *employee engagement* maka akan memperkuat hubungan antara pengembangan karir terhadap OCB.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
4. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
5. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
6. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.
7. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Agar pelatihan di Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara lebih efektif, diperlukan penyusunan jadwal yang terstruktur, memastikan keseimbangan antara beban kerja dan waktu pelatihan, serta menyesuaikan materi dengan kebutuhan spesifik setiap bidang.
2. Organisasi dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan inisiatif lebih dalam membantu rekan kerja atau melakukan tugas di luar tanggung jawab utama mereka. Contohnya, karyawan yang sering membantu rekan dalam menyelesaikan proyek bisa diberikan penghargaan berupa sertifikat apresiasi, bonus insentif, atau bahkan kesempatan promosi. Dengan adanya sistem penghargaan ini, karyawan akan lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam organisasi dan menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dihadapi dan bisa menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki, Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel, yaitu dukungan organisasi, pengembangan karir dan *employee engagement*. sedangkan masih banyak lagi faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, W., Baliartati, B., & Rafi, A. (2022). *The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. <https://doi.org/10.4108/eai.3-8-2021.2315128>
- Al Akbar, N., & Sukarno, G. (2023). Analisis Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Rotasi Pekerjaan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jasindo Syariah. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(1), 718–736. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i1.3900>
- Alpionita, R. (2021). Peran Perangkat Desa Dalam Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Pada Desa Sungai Sorik Kecamatan Kuantan Hilir Seberang), Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Islam Kuantan Singingi. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 887–904. <https://www.ejournal.uniks.ac.id/index.php/PERAK/article/view/1305>
- Andrian Hamzah, & Sitorus, G. (2021). Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pusat PT. Pertamina Retail. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 91–124. <https://doi.org/10.54964/satyamandiri.v7i2.357>
- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(1), 46–55. www.ajhssr.com
- Aninditha, A. P., Hendriyani, C., Rochmah, T. S., & Garnida, A. (2023). Implementasi Employee Relations Dalam Meningkatkan Engagement Karyawan Di PT Pos Indonesia Kantor Cabang Utama Bandung. *Jurnal Sekretaris & Administrasi Bisnis (JSAB)*, 7(2), 111. <https://doi.org/10.31104/jsab.v7i2.313>
- Aufa Salsabila & Maulida. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Aneka Tambang Tbk Unit Geomin Jakarta Selatan*. 2(11), 14–25.
- Farida, F. A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Peran Mediasi Employee Engagement. *Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi FEB UNP Kediri*, 601–609.
- Fitria, L., & Barseli, M. (2021). Kontribusi dukungan keluarga terhadap motivasi belajar anak broken home. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 6(1), 6. <https://doi.org/10.29210/02697jpgi0005>
- Fory Armin Naway. (n.d.). *Organizational Citizenship Behavior*. 2018.

- Hadi, S., & Prasetya, E. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Pada Karyawan RSU Muhammadiyah Bantul. *Jurnal Akuntansi, Manajemen & Perbankan Syariah*, 3(1), 2023.
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(2), 1256–1274. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1050>
- Jufrizen, J., & Nasution, A. H. (2021). Peran Mediasi Workplace Spirituality Pada Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 246–258. <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i2.5880>
- Kurniawati, D. (2023). The Influence of Organizational Environment and Career Development on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in Employees with Organizational Commitment as An Intervening Variable. *Journal of Economics and Business*, 6(1). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.06.01.494>
- Manajemen, B., & Pengembangan Bisnis dan Manajemen, S. (2023). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Pt. Mitra Hub Indonesia*. 42(42), 49–69.
- Map, J., Albunsyary, A., ÔÇì, M., & Riswati, F. (2020). Pengaruh Pengetahuan, Pengalaman Kerja, Kompetensi Sdm Dan Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Personel Polsek Pamekasan. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 3(01), 19–37. <https://doi.org/10.37504/map.v3i01.228>
- Meta Ria Wati & Hastin Umi Anisah. (2021). *Pengaruh Percived Organizational Support(POS) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Yayasan Ukhuwah BANJARMASIN)*. 6.
- Muhammad Arif Susilo Jufrizen dan Hazmanan Khair. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Management and Development Process*, 33(1), 3–26. <https://doi.org/10.29252/jmdp.33.1.3>
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Efek Budaya Organisasi dan Work-Family Conflict. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 347–354. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.554>
- Neysyah, S. N., Suwanto, H., & Kumalasari, F. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Job Insecurity terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Damai Jaya Lestari Kec. Polinggona Kab. Kolaka). *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 01(02), 213–221. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jakbs/article/view/138>
- Paramitha, L. D., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh Quality Of Work Life dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Moderasi Resistance To Change (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang). *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 200–217. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i2.2014>

- Patila, A. U., Dotulong, L. O. H., Ogi, I. W. J., Kerja, P. F., Emosional, K., Persepsi, D. A. N., Patila, A. U., Dotulong, L. O. H., & Ogi, I. W. J. (2024). *Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Smk Yadika Manado The Effect Of Work Flexibility , Emotional Intelligence And Perception Of Organizational Support On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) AT Jurnal EMBA . 12(03), 1476–1485.*
- Prabowo, M. A., Hidayani, H., Rahma, D., & Aulia, S. (2023). Taman Baca Masyarakat (Tbm) Sahitya Sebagai Upaya Membangun Budaya Literasi Di Desa Candali. *Jurnal ABDI: Media Pengabdian Kepada Masyarakat*, 8(2), 170–178. <https://doi.org/10.26740/abdi.v8i2.19266>
- Pradana Lutfiyanto, R., Huda, N., & Hulmansyah, H. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dengan Organizational Citizenhsip Behavior sebagai variabel mediasi (Study Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan). *JEBA (Journal of Economics and Business Aseanomics)*, 5(2), 144–172. <https://doi.org/10.33476/j.e.b.a.v5i2.1658>
- Praditya, R. A. (2023). Peran Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening pada BUMD. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(5), 15–20. <http://www.jiemar.org>
- Pranitasari, D. (2024). Organizational Citizenship Behavior Menggugah Dalam Semangat, Widina
- Primadini, F. A., & Karneli, O. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada PT PLN UP3 Pekanbaru. *Jambura*, 6(2), 727–733. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Purbosari, C., & Suharti, L. (2024). Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Organizational Support terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi (Studi pada karyawan PT. BPR BKK Boyolali). *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(6), 5414–5436. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i6.2785>
- Rais, I. S., & Parmin, P. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(5), 813–833. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i5.654>
- Salabi, A. S. (2021). Pengembangan Karier Guru Di Pesantren Darul Ihsan Hampan Perak Deli Serdang. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.51178/ce.v2i1.170>
- Salim, S., & Sabuhari, R. (2022). *Jms: Jurnal Manajemen Sinergi Pada Pt. Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate*. 10(1), 39–58. <https://ejournal.unkhair.ac.id/index.php/JMS>

- Saputra, E. K. (2022). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perikanan Provinsi Kepulauan Riau. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 4(2), 139–148. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i2.2307>
- Sarah, M., Maryam, S., Nasional, P., & Jakarta, V. (2023). The Effect of Work Environment, Employee Engagement, and Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). *Jurnal Ekonomi*, 12(03), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Sari, C. P., & Farisi, S. (2024). POS (Perceived Organizational Support), Organizational Learning Culture (OLC) Terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) Melalui Job Satisfaction. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 4477–4492. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.8534>
- Simanjuntak, C. K. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 265. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v8i2.4910>
- Simarmata, N. (2023). *Organizational citizenship behavior*. May.
- Susilawati, S., & Razak, M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kota Parepare. *Gendhera Buana Jurnal (GBJ)*, 2(1), 118–130.
- Sutrisno, E. (2021). Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Kencana Prenada Media Group*.
- Takwa, M., Niartiningasih, A., Hidayah Nur, N., Paradilla, M., Nurfitriani, N., Perintis Kemerdekaan, J. K., & Kota Makassar Korespondensi Penulis, T. (2024). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Perawat Di Rumah Sakit Stella Maris Makassar. *Jurnal Ilmu Kesehatan Dan Gizi (JIG)*, 2(1), 301–314. <https://doi.org/10.55606/jikg.v2i1.2623>
- Usmany, T. D., & Dirkareshza, R. (2023). Penerapan Jalan Berbayar di Provinsi DKI Jakarta yang Dianggap Merugikan Masyarakat. *Jurnal Interpretasi Hukum*, 4(3), 411–421.
- Wardana. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 16, Issue 1).

Lampiran 1. Kueisioner Penelitian

**DAFTAR KUESIONER PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BAPPELITBANG PROVSU**

A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pernyataan dalam kuesioner ini, peneliti mohon saudara/sodari/bapak/ibu mengisi data terlebih dahulu. (jawaban yang saudara/sodari/bapak/ibu berikan akan diperlakukan secara rahasia Pilihlah salah satu jawaban dengan tanda centang ☒ pada kotak yang disediakan.

1. Jenis Kelamin Anda

☐ Pria ☐ Wanita

2. Berapa Usia Anda :

☐ 20-35 Tahun ☐ 35-45 Tahun ☐ >45 Tahun

3. Tingkat Pendidikan Terakhir :

☐ SLTA/Sederajat ☐ Diploma ☐ S1

4. Apakah Posisi /Jabatan Anda Sekarang?

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Responden diharap membaca terlebih dahulu diskrip masing-masing pernyataan sebelum memberikan tanggapan.
2. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda ✓ pada salah satu pilihan tanggapan yang tersedia. Hanya satu tnggapan saja dalam setiap pernyataan.
3. Isilah secara singkat apabila ada pernyataan yang membutuhkan tanggapan berupa penjelasan
4. Pada masing masing pernyataan terdapat lima alternatif tnggapan yang mengacu pada skala likert, yaitu: sangat setuju = 5, setuju = 4, kurang setuju = 3, tidak setuju = 2, sangat tidak setuju = 1

5. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan subjektif mungkin.

C. KUESIONER PENELITIAN

1. Kuesioner Penelitian OCB

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya sering membantu rekan kerja saya yang membutuhkan bantuan, meskipun tidak diminta		
2.	Saya selalu bersedia dalam membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.		
3.	Saya dengan sukarela mengambil tugas tambahan yang tidak termasuk kedalam job deskripsi saya		
4.	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu tim menyelesaikan pekerjaan		
5.	Saya pernah menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja atau saat istirahat.		

2. Kuisiomer Penelitian Employee Engagement

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya tertarik untuk mengikuti perkembangan kemajuan dengan cara mencari-cari informasi penting yang dapat bermanfaat bagi organisasi.		
2.	Saya mau mendedikasikan, mengorbankan tenaga, pikiran, waktu dan segala usaha saya demi keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.		
3.	Saya akan bertahan untuk tetap mengerjakan pekerjaan saya walau saya menghadapi berbagai kesulitan.		

4.	Saya merasa senang jika organisasi di instansi ini melibatkan saya dalam berbagai pekerjaan di luar tugas pokok saya.		
5.	Saya merasa bangga dengan kontribusi saya terhadap capaian organisasi.		

3. Kuisisioner Penelitian Dukungan Organisasi

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Organisasi di instansi ini memberi saya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saya.		
2.	Saya merasa bahwa organisasi di instansi ini memperlakukan pegawainya dengan adil dan hormat terlepas dari latar belakang mereka		
3.	Organisasi di instansi ini memberi kesempatan untuk kemajuan dalam keahlian dan keterampilan kerja saya.		
4.	Saya merasa organisasi di instansi ini peduli dengan kesehatan dan keselamatan para pegawainya.		
5.	Saya merasa organisasi di instansi ini menghargai hak dan kebutuhan pegawainya		

4. Kuesioner Penelitian Pengembangan Karir

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Peluang pengembangan karir di Kantor Bappelitbang jelas dan terbuka untuk seluruh pegawai.		
2.	Saya merasa proses promosi di Kantor Bappelitbang berjalan dengan transparan dan adil.		
3.	Saya merasa kantor menyediakan pelatihan yang cukup untuk mendukung perkembangan karir pegawai		
4.	Saya merasa karir saya dapat berkembang sesuai dengan kemampuan yang saya miliki di Kantor Bappelitbang		
5.	Saya merasa instansi memberikan akses yang cukup terhadap pelatihan atau kursus yang relevan dengan pekerjaan saya.		

Lampiran 1. Kueisioner Penelitian

DAFTAR KUESIONER PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BAPPELITBANG PROVINSI SUMATERA UTARA
--

A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pernyataan dalam kuesioner ini, peneliti mohon sodara/sodari/bapak/ibu mengisi data terlebih dahulu. (jawaban yang sodara/sodari/bapak/ibu berikan akan diperlakukan secara rahasia Pilihlah salah satu jawaban dengan tanda centang ☒ pada kotak yang disediakan.

1.	Nama :					
2.	Jenis Kelamin	1	Laki-laki	2	Perempuan	
3.	Usia	 Tahun				
3.	Tingkat Pendidikan	1	SMA	2	Diploma	3 S1
5.	Bidang					

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Responden diharap membaca terlebih dahulu diskrip masing-masing pernyataan sebelum memberikan tanggapan.
2. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda ✓ pada salah satu pilihan tanggapan yang tersedia. Hanya satu tnggapan saja dalam setiap pernyataan.
3. Isilah secara singkat apabila ada pernyataan yang membutuhkan tanggapan berupa penjelasan
4. Pada masing masing pernyataan terdapat lima alternatif tanggapan yang mengacu pada skala likert, yaitu :

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Sangat Setuju Setuju Kurang Setuju Tidak Setuju Sangat Tidak Setuju

5. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

C. KUESIONER PENELITIAN

1. Kuesioner Penelitian OCB

Menurut Adawiyah et al., (2022) OCB adalah perilaku sukarela, bukan tindakan paksaan, yang bertujuan mengutamakan kepentingan organisasi untuk memuaskan karyawan atau berkontribusi pada perusahaan.

Tabel Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

No	Indikator
1.	Sportsmanship
2.	Civic virtue
3.	Conscientiousness
4.	Altruism
5.	Courtesy

Sumber: (Fay, 2015)

No	Pernyataan OCB	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	Sportsmanship					
1.	Saya sering merasa kesal dan mengungkapkan keluhan tentang rekan kerja yang tidak bekerja dengan baik.					
2.	Saya tetap menghormati keputusan atasan meskipun saya tidak sepenuhnya setuju.					
	Conscientiousness					
1.	Saya merasa selalu siap bekerja di bawah tekanan tanpa mengeluh.					
2.	Saya dengan senang hati mengambil tugas tambahan diluar tugas utama.					
3	Saya sering menyelesaikan pekerjaan tanpa memperhatikan kualitasnya.					
4.	Saya cenderung mengabaikan tanggung jawab yang di berikan kepada saya jika itu tidak mendesak.					
	Civic Virtue					
1.	Saya secara sukarela menghadiri acara atau kegiatan organisasi di luar jam kerja tanpa harus diminta.					
2.	Saya mengikuti berita atau informasi terbaru yang berkaitan dengan organisasi saya					

	Altruism					
1.	Saya dengan sukarela membantu rekan kerja saya mekipun jam istirahat.					
2.	Saya sering menawarkan bantuan kepada rekan kerja sebelum diminta.					
	Courtesy					
1.	Saya selalu menjaga sikap sopan santun dan menghargai orang yang lebih tua saja.					
2.	Saya selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan kerja yang tidak suka dengan saya.					

2. Kuisisioner Penelitian *Employee Engagement*

Menurut Dessler (2020:18) dalam (Andrian Hamzah et al., 2021) *employee engagement* secara psikologis mengacu pada keterlibatan, terjadi konektivitas dengan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan akan memiliki keterhubungan yang tinggi dengan pekerjaan mereka dan karena itulah mereka mau bekerja keras untuk mencapai target.

Tabel Indikator *Employee Engagement*

No	Indikator
1.	Vigor
2.	Dedication
3.	Absorption

Sumber: (Fazlul, 2018)

No	Pernyataan <i>Employee Engagement</i>	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	Vigor					
1.	Saya tidak pernah merasa kelelahan meskipun harus bekerja dalam tekanan tinggi					
2.	Saya dengan senang hati mendedikasikan waktu dan usaha saya untuk menyelesaikan pekerjaan.					
	Dedication					
1.	Saya memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik					

2.	Saya sangat bersemangat untuk bekerja setiap hari					
3.	Saya sering merasa bahwa pekerjaan saya kurang sesuai dengan minat saya.					
4.	Saya berusaha untuk selalu memberikan yang terbaik meskipun dalam kondisi yang kurang sehat					
5.	Saya merasa terlibat penuh dalam kesuksesan organisasi.					
	Absorption					
1.	Saya sering merasa pekerjaan saya membosankan.					
2.	Saya sering merasa tidak fokus dan mudah terganggu saat bekerja					
3.	Saya merasa waktu berlalu dengan cepat ketika saya bekerja					

3. Kuisioner Penelitian Dukungan Organisasi

Menurut Afsar et al., (2017) dalam (Neysyah et al., 2023) *perceived organizational support* (dukungan organisasi) adalah tingkat sejauh mana dukungan dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sosio emosionalnya, atas kontribusi karyawan kepada organisasi.

Tabel Indikator Dukungan Organisasi

No	Indikator
1.	Indikator keadilan procedural
2.	Indikator dukungan dari atasan,
3.	Indikator penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan

Sumber: (Rosyiana, 2019)

No	Pernyataan Dukungan Organisasi	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	Indikator Keadilan Procedural					
1.	Saya merasa ada ketidakadilan dalam penerapan kebijakan organisasi.					
2.	Saya merasa masukan dari pegawai sering diabaikan dalam pengambilan keputusan					

3.	Saya merasa proses penilaian kinerja dilakukan secara transparan dan objektif.					
	Indikator Dukungan Dari Atasan					
1.	Saat saya menghadapi kesulitan atasan saya jarang memberikan dukungan					
2.	Saya merasa atasan saya jarang memberikan bimbingan ketika dibutuhkan					
3.	Saya merasa atasan saya kurang peduli terhadap kesejahteraan saya sebagai pegawai					
	Indikator Penghargaan Dari Organisasi Dan Kondisi Pekerjaan					
1.	Saya merasa organisasi ini memberikan penghargaan yang adil atas hasil kerja pegawainya.					
2.	Saya merasa lingkungan kerja di kantor ini kurang kondusif untuk bekerja secara maksimal					
3.	Saya merasa fasilitas yang disediakan organisasi tidak cukup mendukung pekerjaan saya					
4.	Saya merasa kontribusi yang saya lakukan dihargai dengan baik oleh organisasi.					

4. Kuesioner Penelitian Pengembangan Karir

Menurut Wardana, (2022) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi

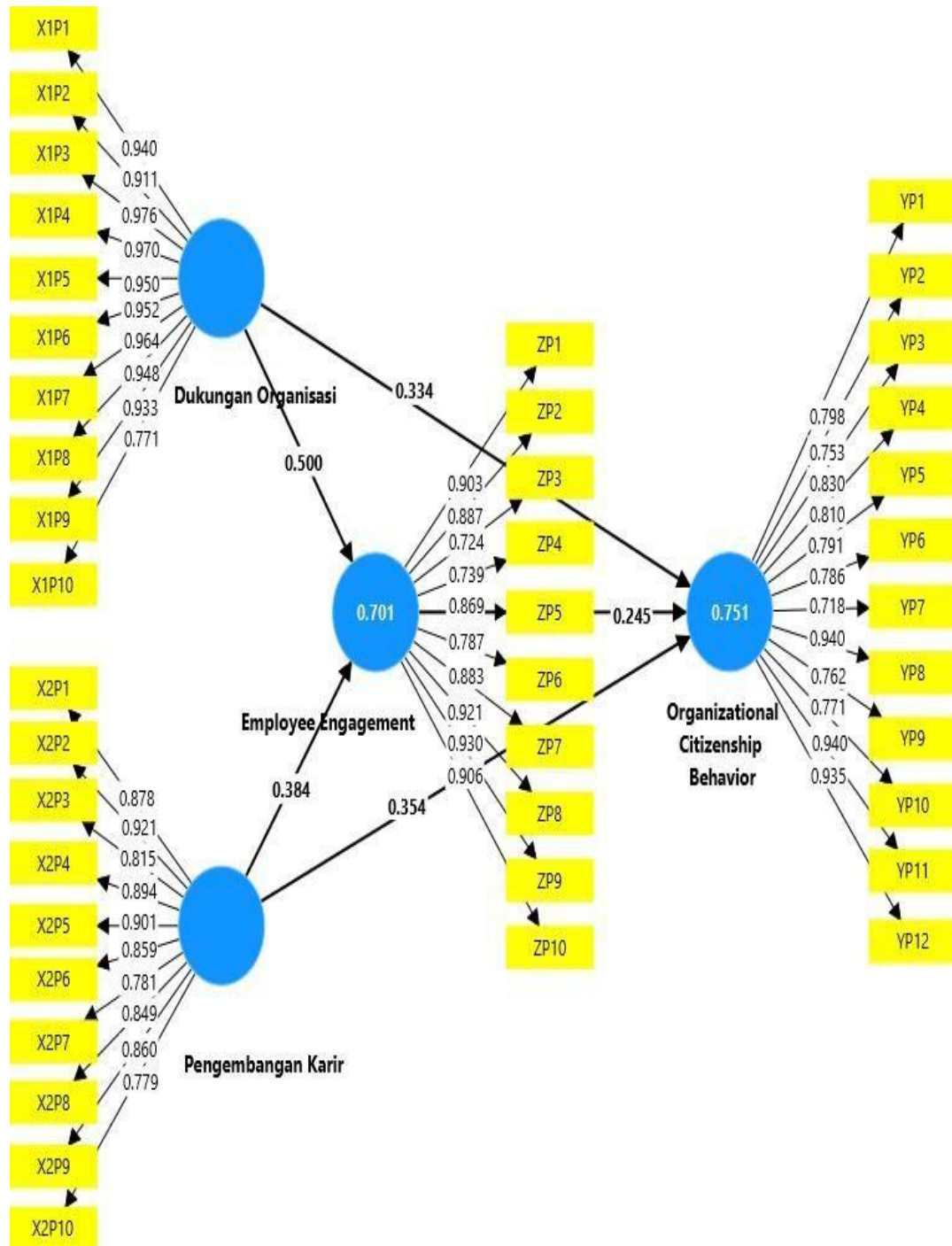
Tabel Indikator Pengembangan Karir

No	Indikator
1.	Pelatihan
2.	Perlakuan yang adil dalam berkarir
3.	Informasi karir
4.	Promosi
5.	Penempatan karyawan

Sumber: (Riva'i, 2003)

No	Pernyataan Pengembangan Karir	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	Pelatihan					
1.	Saya merasa organisasi di kantor bappelitbang ini menyediakan pelatihan yang cukup untuk mendukung perkembangan karir pegawai					
2.	Materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.					
	Perlakuan Yang Adil Dalam Berkarir					
1.	Saya merasa bahwa instansi memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan untuk berkembang dalam karirnya.					
2.	Saya merasa bahwa instansi memiliki kebijakan yang jelas dan adil dalam hal pengembangan karir bagi seluruh pegawai.					
	Informasi Karir					
1.	Saya merasa informasi terkait pengembangan karir di kantor ini tidak transparan					
2.	Saya dapat dengan mudah mengakses informasi tentang program pengembangan kompetensi yang ditawarkan oleh instansi					
	Promosi					
1.	Saya merasa proses promosi di Kantor Bappelitbang berjalan dengan transparan dan adil.					
2.	Promosi dan kenaikan jabatan di instansi ini diberikan berdasarkan kinerja dan kompetensi bukan faktor lain					
	Penempatan Karyawan					
1.	Saya merasa posisi pekerjaan saya saat ini sesuai dengan latar belakang Pendidikan dan pengalaman kerja saya.					
2.	Saya mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensi saya.					

Hasil Pengujian Outer Model



Tabel Outer Loading

	Dukungan Organisasi	Employee Engagement	Organizational Citizenship Behavior	Pengembangan Karir
X1P1	0,940			
X1P10	0,771			
X1P2	0,911			
X1P3	0,976			
X1P4	0,970			
X1P5	0,950			
X1P6	0,952			
X1P7	0,964			
X1P8	0,948			
X1P9	0,933			
X2P1				0,878
X2P10				0,779
X2P2				0,921
X2P3				0,815
X2P4				0,894
X2P5				0,901
X2P6				0,859
X2P7				0,781
X2P8				0,849
X2P9				0.860
YP1			0,798	
YP10			0,771	
YP11			0,940	
YP12			0,935	
YP2			0,753	
YP3			0,830	
YP4			0,810	
YP5			0,791	
YP6			0,786	
YP7			0,718	
YP8			0,940	
YP9			0,762	
ZP1		0,903		
ZP10		0,906		
ZP2		0,887		
ZP3		0,724		
ZP4		0,739		
ZP5		0,869		
ZP6		0,787		
ZP7		0,883		
ZP8		0,921		
ZP9		0,930		

Tabel Hasil Uji Validitas

Konstruk	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Hasil Uji
Dukungan Organisasi	0,871	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0,736	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,677	Valid
Pengembangan Karir	0,731	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Tabel Hasil Uji Discriminant Validity

	Dukungan Organisasi	<i>Employee Engagement</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pengembangan Karir
Dukungan Organisasi				
<i>Employee Engagement</i>	0,809			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,831	0,799		
Pengembangan Karir	0,801	0,787	0,826	

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Tabel Hasil Uji Reabilitas

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Dukungan Organisasi	0,985	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,965	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,961	Reliabel
Pengembangan Karir	0,964	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Tabel Cronbach's Alpha

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Dukungan Organisasi	0,983	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,959	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,956	Reliabel
Pengembangan Karir	0,959	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Tabel R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,701	0,695
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,751	0,745

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Tabel F-Square

	Dukungan Organisasi	<i>Employee Engagement</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pengembangan Karir
Dukungan Organisasi		0,310	0,127	
<i>Employee Engagement</i>			0,072	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>				
Pengembangan Karir		0,183	0,159	

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Tabel Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Dukungan Organisasi→ <i>Employee Engagement</i>	0,500	0,509	0,101	4,956	0,000
Dukungan Organisasi→ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,334	0,329	0,098	3,403	0,001
<i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,245	0,247	0,088	2,774	0,006
Pengembangan Karir→ <i>Employee Engagement</i>	0,384	0,376	0,108	3,561	0,000
Pengembangan Karir→ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,354	0,358	0,098	3,632	0,000

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Tabel Specific Indirect Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Dukungan Organisasi→ <i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,122	0,125	0,051	2,404	0,016
Pengembangan Karir→ <i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,094	0,094	0,045	2,075	0,038

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Tabel 4. 1 Total Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Dukungan Organisasi→ <i>Employee Engagement</i>	0,500	0,509	0,101	4,956	0,000
Dukungan Organisasi→ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,456	0,455	0,089	5,108	0,000
<i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,245	0,247	0,088	2,774	0,006
Pengembangan Karir→ <i>Employee Engagement</i>	0,384	0,376	0,108	3,561	0,000
Pengembangan Karir→ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,448	0,452	0,094	4,773	0,000

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 4221/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/14/10/2024

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 14/10/2024

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Irsan Syahputra
NPM : 2105160580
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : judul : Pengaruh dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai variabel intervening
identifikasi masalah :

1. terdapat banyak karyawan yang tidak menunjukkan perilaku tolong menolong antar sesama karyawan, untuk perilaku sukarela masih banyak karyawan yang tidak besikap suka rela dalam melakukan suatu pekerjaan, mereka terkesan tidak bersemangat dalam mengerjakan tugas jika tidak ada imbalan, dalam sebuah kerja tim pun mereka masih terlihat belum kompak
2. Pada Employee Engagement banyaknya karyawan yang kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap posisi dan tugas yang dibebankan
3. Pada Dukungan Organisasi banyaknya karyawan yang merasa tidak diberikan kesempatan untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan, serta banyak karyawan merasa perusahaan tidak transparan memberikan informasi.
4. Pada Pengembangan banyaknya karyawan yang kurang memahami pelatihan yang diberikan perusahaan karena pelatihan tersebut dilakukan secara online.

Judul : Pengaruh komitmen organisasional dan kompensasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Identifikasi masalah :

1. Tingginya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal ini disebabkan banyak karyawan tidak puas dengan kompensasi yang di dapat dari perusahaan, dan ketika para karyawan mendapat tawaran yang lebih baik di perusahaan, membuat karyawan ingin keluar dari perusahaan. Hal ini menjadi masalah untuk organisasi karena turnover yang tinggi dapat mengganggu operasional perusahaan.
2. Banyaknya karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasi. Banyak karyawan merasa tidak terikat secara emosional dengan perusahaan cenderung lebih mudah tergoda untuk mencari pekerjaan lain.
3. Kompensasi dianggap kurang kompetitif atau tidak memadai oleh karyawan, baik dari segi gaji pokok, bonus, tunjangan, maupun bentuk penghargaan lainnya.
4. Dikarena kompensasi yang diterima oleh karyawan tidak memadai, banyak karyawan merasa tidak puas dengan hal tersebut sehingga hal ini meningkatkan turnover intention.

judul : Pengaruh stres kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja
identifikasi masalah :



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

1. tinggi nya beban kerja yang di hadapi serta ketidak jelasan tugas yang di berikan menimbulkan stress kerja bagi karyawan
2. banyaknya karyawan yang kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta Kurangnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan jika mereka melakukan pekerjaan dengan baik. Disamping itu tidak adanya dorongan dari pimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja disinyalir juga mempengaruhi terhadap prestasi kerja karyawan.
3. tinggi nya tingkat stress kerja dan kurang nya motivasi kerja pasti nya akan berdampak pada prestasi kerja karyawan tentu hal ini pasti mengganggu keberlangsungan operasional perusahaan

Rencana Judul

- : 1. Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening
2. Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
3. Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Objek/Lokasi Penelitian : PT Bappelitbang Provsu

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Irsan Syahputra)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 4221/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/14/10/2024

Nama Mahasiswa : Irsan Syahputra
NPM : 2105160580
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Pengajuan Judul : 14/10/2024
Nama Dosen Pembimbing¹⁾ : Dr. Henri Tanjung, SE, M.Si

Judul Disetujui²⁾

Pengaruh dukungan organisasi dan pengembangan
karir terhadap organizational citizenship behavior
(OCB) dengan employee engagement sebagai
variabel intervening

Medan, 14 Oktober 2024

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Dosen Pembimbing

(.....)

Atas nama

1) Disahkan oleh Pimpinan Program Studi

2) Disahkan oleh Dosen Pembimbing

3) Disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing. scan foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengajuan Judul Skripsi"



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU

Cerdas | Terpercaya

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

Nomor : 2899 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2024
Lampiran :
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 02 Jumadil Awwal 1446 H
04 November 2024 M

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Pimpinan

Bappelitbang Provsu

Jl.Pangeran Diponegoro No.21 A Madras Hulu

Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Irsan Syahputra
Npm : 2105160580
Jurusan : Manajemen
Semester : VII (Tujuh)
Judul : Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening.

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si., CMA.

NIDN : 0109086502

Tembusan :

1. Pertinggal





UMSU

Cerdas | Terpercaya

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/II/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING

TUGAS AKHIR MAHASISWA

NOMOR : 2899 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2024

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Tugas Akhir / Jurnal dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Manajemen
Pada Tanggal : 14 Oktober 2024

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/ Jurnal Mahasiswa :

Nama : Irsan Syahputra
N P M : 2105160580
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Manajemen
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening

Dosen Pembimbing : Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si.

Dengan demikian di izinkan menulis Tugas Akhir / Jurnal dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Tugas Akhir/ Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Tugas Akhir / Jurnal harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
3. **Tugas Akhir** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **04 November 2025**
4. Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 02 Jumadil Awwal 1446 H
04 November 2024 M



Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :

1. Pertinggal.





PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA
**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN,
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jalan Pangeran Diponegoro Nomor 21-A Medan, Kode Pos 20152

e-mail: bappelitbang@sumutprov.go.id;

Homepage: <http://www.bappelitbang.sumutprov.go.id>

Medan, 31 Desember 2024

Nomor : 400.14.5.4/1109/BAPPELITBANG/XII/2024
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : Izin Riset Pendahuluan

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

di
Tempat

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor 2899/II.3-AU/UMSU-05/F/2024 tanggal 04 November 2024 perihal Izin Riset Pendahuluan, dengan ini kami sampaikan bahwa:

Nama : Irsan Syahputra
Npm : 2105160580
Jurusan : Manajemen
Institusi : S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dapat melaksanakan Riset di Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara dengan Judul:

'Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening'.

Demikian hal ini disampaikan, atas bantuan dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan,
Penelitian dan Pengembangan



Dr. Dikky Anugerah, S.Sos, M.SP
Pembina / IV.a
NIP. 19811113 200604 1 004



BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Irsan Syahputra
NPM : 2105160580
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing : Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si
Judul Penelitian : Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Dikur' tntg latar belakang masalah	11/24 11	
Bab 2	Dikur' tntg landasan teori konsep organisasi & Manajemen	20/24 11	
Bab 3	Dikur' tntg populasi & Sample	29/24 11	
Daftar Pustaka	Selusi dgn masalah	06/24 12	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Dikur' tntg	13/24 12	
Persetujuan Seminar Proposal	All Seminar proposal	23/24 12	

Medan, Desember 2024

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Kamis, 09 Januari 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

N a m a : Irsan syahputra
N .P.M. : 2105160580
Tempat / Tgl.Lahir : simpang Dolok 23 Desember 2003
Alamat Rumah : pulau sejuk dusun III
Judul Proposal : Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara.

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	Judul Penelitian Sangat Bagus (Menarik)
Bab I	Latar Belakang Masalah Sudah Baik (Bagus)
Bab II	Landasan Teori Sudah Bagus
Bab III	Penulisan Jumlah Sampel nya kurang lengkap
Lainnya	
Kesimpulan	☒ Lulus ☐ Tidak Lulus

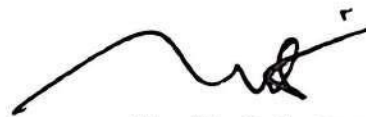
Medan, *Kamis, 09 Januari 2025*

TIM SEMINAR

Pembimbing


 Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si,

Pembanding


 Muslih, S.E., M.Si

Ketua Prodi


 Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari *Kamis*, 09 Januari 2025 menerangkan bahwa:

Nama : Irsan syahputra
N.P.M. : 2105160580
Tempat / Tgl.Lahir : simpang Dolok 23 Desember 2003
Alamat Rumah : pulau sejuk dusun III
Judul Proposal : Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : *Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si*,

Medan, Kamis, 09 Januari 2025

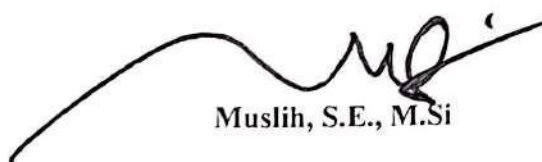
TIM SEMINAR

Pembimbing



Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si,

Pembanding



Muslih, S.E., M.Si

Diketahui / Disetujui
A.n. Dekan
Wakil Dekan I



Assoc. Prof. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0105087601

Ketua Prodi



Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

UIN (Universitas Islam Negeri) adalah salah satu jenis perguruan tinggi yang memiliki ciri khas keislaman dan keindonesiaan.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pj/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - (0224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

Nomor : 190 /IL.3-AU/UMSU-05/F/2025
Lamp. : -
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 21 Rajab 1446 H
21 Januari 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
Bappelitbang Provsu
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V**, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Irsan Syahputra**
N P M : **2105160580**
Semester : **VII (Tujuh)**
Jurusan : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

Dr.H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :

1. Peringgal





PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA
**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN,
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jalan Pangeran Diponegoro Nomor 21-A Medan, Kode Pos 20152

e-mail: bappelitbang@sumutprov.go.id;

Homepage: <http://www.bappelitbang.sumutprov.go.id>

Medan, 13 Maret 2025

Nomor : 400.14.5.4/258/BAPPELITBANG/III/2025
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Penyampaian Selesai Riset Pendahuluan

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di
Tempat

Berdasarkan Surat Saudara Nomor 190/II.3-AU/UMSU-05/F/2025 tanggal 21 Januari 2024 perihal Izin Riset Pendahuluan dengan data:

Nama : Irsan Syahputra
Npm : 2105160580
Jurusan : Manajemen
Institusi : S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Menerangkan bahwa Mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan Riset Pendahuluan di Kantor Bappelitbang Provinsi Sumatera Utara dengan Judul:

"Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening".

Demikian surat Penyampaian Selesai Riset Pendahuluan ini diterbitkan dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan,
Penelitian dan Pengembangan



Dr. Dikky Anugerah, S.Sos, M.SP
Pembina / IV.a
NIP. 198111132006041004

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Irsan Syahputra
NPM : 2105160580
Tempat, Tanggal Lahir : Simpang Dolok, 23 Desember 2003
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Dusun III Pulau Sejuk, Kecamatan Datuk Lima
Puluh, Kabupaten Batu Bara, Sumatera Utara.
No. Telepon : 081366229337
Email : syahputrairsan01@gmail.com



DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Hamled
Pekerjaan Ayah : Wiraswasta
Nama Ibu : Usmi
Pekerjaan Ibu : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Dusun III Pulau Sejuk, Kecamatan Datuk Lima
Puluh, Kabupaten Batu Bara, Sumatera Utara.
No Telepon : 085362512409
Email : -

LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

Sekolah Dasar : SDN 010211 Simpang Dolok
Sekolah Menengah Pertama : SMPN 2 lima Puluh
Sekolah Menengah Atas : MAN Batu Bara
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Demikian Biodata ini saya buat dengan sebenarnya dengan penuh tanggung jawab untuk dipergunakan sesuai dengan keperluan

Medan, Maret 2025
Hormat Saya

Irsan Syahputra