

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR YANG DIMEDIASI KEPUASAN  
KERJA PADA PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA DELI  
KABUPATEN DELI SERDANG**

**TESIS**

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*

**OLEH:**

**M. TOPAN SAHRONI**  
**NPM : 1920030116**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : **M. Topan Sahroni**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1920030116

Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Pengaruh Pengembangan Karir dan Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang

Disetujui untuk disampaikan Kepada

***Panitia Ujian Sidang Tesis***

Medan, Februari 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ir. Hj. R. Sabrina., M.Si

Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## ABSTRAK

### **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PEGAWAI PDAM TIRTA DELI**

**M. TOPAN SAHRONI  
1920030116**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi kepuasan kerja. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel, namun pegawai sebagai pemimpin dan peneliti tidak masuk dalam sampel. Sampel pada penelitian ini berjumlah 67 orang pegawai.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket, dengan analisis statistik SEM-PLS. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program *software* SmartPLS 3.3.3.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship*, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga secara tidak langsung kepuasan kerja mampu memediasi pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*. Dan secara tidak langsung kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior pegawai*.

**Kata Kunci : Pengembangan Karir, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behaviour***

## **ABSTRAK**

### **THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MEDIATED JOB SATISFACTION IN EMPLOYEES PDAM TIRTA DELI**

**M. TOPAN SAHRONI  
1920030116**

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of career development and emotional intelligence on organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction. The sample in this study used a saturated sample, where all the population was sampled, but employees as leaders and researchers were not included in the sample. The sample in this study amounted to 67 employees. The data collection technique in this study used a questionnaire method, with SEM-PLS statistical analysis. Data processing in this study using the software program SmartPLS 3.3.3.

The results of this study prove that career development directly has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Furthermore, emotional intelligence has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. While job satisfaction has a positive and significant effect on organizational citizenship, and career development has a positive and significant effect on job satisfaction, while emotional intelligence has a positive and significant effect on job satisfaction, so that indirectly job satisfaction can mediate career development on organizational citizenship behavior. And indirectly job satisfaction is able to mediate the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior of employees.

**Keywords:** Career Development, Emotional Intelligence, Job Satisfaction, *Organizational Citizenship Behavior*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, dalam upaya melengkapi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Serta tak terlupakan iringan salam dan shalawat kepada baginda yang mulia Nabi Besar Muhammad Shalallaahu Alaihi Wassalam, beserta keluarga, sahabat dan pengikutnya hingga akhir zaman nanti. Adapun tesis yang penulis buat ini berjudul, “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang”.

Dalam penelitian dan penyusunan tesis ini penulis menyadari bahwa penelitian yang dilakukan tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang telah memberikan bimbingan, pengarahan serta masukan. Untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih atas selesainya penulisan tesis ini, untuk itu penulis juga menyampaikan terima kasih kepada :

1. Orang tua dan mertua, (Alm.) Buyung Bahrum, (Almh.) Jariah, Syarifuddin, SE, dan Nurhayati yang tidak akan mampu penulis membalas segala jasanya, Istri tercinta Dian Haryati dan anak-anak sholeh Arkhan Hasballah dan Muhammad Nussa Alfandy, serta semua keluarga yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan motivasi.

2. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy S.H. M.Hum., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Pasaribu, S.E., M.BA. selaku ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Ir. Hj. R. Sabrina., M.Si selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis.
7. Bapak Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M selaku dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis.
8. Seluruh Dosen dan Staf pengajar serta Staf Administrasi yang ada di Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Terima kasih buat seluruh sahabat dan teman-teman seangkatan penulis di Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

10. Seluruh pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang yang telah membantu untuk penyelesaian tesis ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah berkenan memberikan bantuan pada penulis, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala memberikan balasan terbaik.

Penulis berharap semoga amal dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan yang berlipat dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Mudah-mudahan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan jika terdapat kesalahan dan kekurangan. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan mohon maaf yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Medan, Februari 2022

Penulis

**M. Topan Sahroni**

## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| <b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....                     | i       |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                    | ii      |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                             | iv      |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                 | vii     |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                               | x       |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                              | xi      |
| <br>  |         |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                          | 1       |
| 1.1 Latar belakang Masalah.....                         | 1       |
| 1.2 Identifikasi Masalah.....                           | 11      |
| 1.3 Pembatasan Masalah.....                             | 12      |
| 1.4 Rumusan Masalah .....                               | 12      |
| 1.5 Tujuan Penelitian.....                              | 13      |
| 1.6 Manfaat Teoritis dan Praktis .....                  | 14      |
| <br>  |         |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                    | 16      |
| 2.1 Landasan Teori .....                                | 16      |
| 2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> ..... | 16      |
| 2.1.1.1 Pengertian OCB .....                            | 16      |
| 2.1.1.2 Manfaat OCB .....                               | 18      |
| 2.1.1.3 Faktor-faktor OCB .....                         | 22      |
| 2.1.1.4 Indikator OCB.....                              | 26      |
| 2.1.2 Pengembangan Karir.....                           | 31      |
| 2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir .....             | 31      |
| 2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir .....     | 33      |
| 2.1.2.3 Faktor-faktor Pengembangan Karir .....          | 36      |
| 2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir .....              | 41      |
| 2.1.3 Kecerdasan Emosional.....                         | 43      |
| 2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional .....           | 43      |
| 2.1.3.2 Manfaat Kecerdasan Emosional .....              | 45      |
| 2.1.3.3 Faktor-faktor Kecerdasan Emosional .....        | 46      |
| 2.1.3.4 Indikator Kecerdasan Emosional .....            | 49      |
| 2.1.4 Kepuasan Kerja.....                               | 53      |
| 2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....                 | 53      |
| 2.1.4.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....              | 56      |
| 2.1.4.3 Mengukur Kepuasan Kerja .....                   | 58      |
| 2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja .....                  | 59      |
| 2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan .....                | 63      |



|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 2.3  | Kerangka Konseptual.....  | 67        |
| 2.3.1  | Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap OCB.....                             | 68        |
| 2.3.2  | Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap OCB.....                           | 70        |
| 2.3.3  | Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB.....                                 | 72        |
| 2.3.4  | Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....                  | 74        |
| 2.3.5  | Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja.....                | 75        |
| 2.3.6  | Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap OCB Melalui<br>Kepuasan Kerja.....   | 77        |
| 2.3.7  | Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap OCB Melalui<br>Kepuasan Kerja..... | 77        |
| 2.4  | Hipotesis Penelitian.....   | 79        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>              |   | <b>80</b> |
| 3.1  | Pendekatan Penelitian.....  | 80        |
| 3.2  | Tempat dan Waktu Penelitian.....  | 81        |
| 3.2.1  | Tempat Penelitian.....  | 81        |
| 3.2.2  | Waktu Penelitian.....   | 81        |
| 3.3  | Populasi dan Sampel.....  | 82        |
| 3.3.1  | Populasi.....   | 82        |
| 3.3.2  | Sampel.....   | 82        |
| 3.4  | Definisi Operasional Variabel.....  | 83        |
| 3.5  | Teknik Pengumpulan Data.....  | 85        |
| 3.6  | Teknik Analisis Data.....   | 86        |
| 3.6.1  | Spesifikasi dan Persamaan Struktural.....                                 | 88        |
| 3.6.2  | Analisis <i>Measurement Model (Outer Model)</i> .....                     | 89        |
| 3.6.2.1  | Uji Validitas.....  | 89        |
| 3.6.2.2  | Uji Realibilitas.....   | 90        |
| 3.6.3  | Analisis <i>Struktural Model (Inner Model)</i> .....                      | 91        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b> |   | <b>93</b> |
| 4.1  | Hasil Penelitian.....   | 93        |
| 4.1.1  | Deskripsi Data.....   | 93        |
| 4.1.1.1  | Deskripsi Jenis Kelamin.....  | 93        |
| 4.1.1.2  | Deskripsi Usia Responden.....   | 94        |
| 4.1.1.3  | Deskripsi Latar Belakang.....   | 94        |
| 4.1.1.4  | Deskripsi Jawaban Responden.....  | 95        |
| 4.1.2  | Hasil Uji <i>Outer Model</i> .....  | 113       |
| 4.1.3  | Hasil Uji <i>Inner Model</i> .....  | 117       |
| 4.2  | Pembahasan.....   | 122       |
| 4.2.1  | Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap OCB.....                             | 123       |

|                       |   |            |
|-----------------------|---|------------|
| 4.2.2                 | Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap OCB .....                          | 124        |
| 4.2.3                 | Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB .....                                | 126        |
| 4.2.4                 | Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....                  | 129        |
| 4.2.5                 | Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja .....               | 132        |
| 4.2.6                 | Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap OCB Melalui<br>Kepuasan Kerja.....   | 134        |
| 4.2.7                 | Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap OCB Melalui<br>Kepuasan Kerja..... | 136        |
| <b>BAB V</b>          | <b>PENUTUP.....</b>   | <b>139</b> |
| 5.1                   | Kesimpulan .....  | 139        |
| 5.2                   | Saran .....   | 140        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> | <b>.....</b>  | <b>143</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 2.1. Tabel Penelitian Terdahulu .....                                   | 63  |
| Tabel 3.1. Waktu Penelitian .....   | 81  |
| Tabel 3.2. Data Pegawai PDAM Tirta Deli Kab. Deli Serdang .....               | 82  |
| Tabel 3.3. Defenisi Operasional Variabel .....                                | 83  |
| Tabel 3.4. Skala Likert .....   | 86  |
| Tabel 4.1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....                            | 93  |
| Tabel 4.2. Deskripsi Usia Responden.....                                      | 94  |
| Tabel 4.3. Deskripsi Latar Belakang Responden .....                           | 94  |
| Tabel 4.4. Skor Angket Variabel OCB (Y) .....                                 | 95  |
| Tabel 4.5. Skor Angket Variabel Pengembangan Karir (X1).....                  | 100 |
| Tabel 4.6. Skor Angket Variabel Kecerdasan Emosional (X2).....                | 103 |
| Tabel 4.7. Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....                      | 107 |
| Tabel 4.8. <i>Convergent Validity</i> .....                                   | 114 |
| Tabel 4.9. Nilai <i>Loading Factor</i> Indikator .....                        | 115 |
| Tabel 4.10. Nilai <i>Discriminat Validity</i> estiap Indikator .....          | 116 |
| Tabel 4.11. Nilai <i>Realibilitas dan Cronbach's alpha</i> .....              | 117 |
| Tabel 4.12. Nilai <i>Determinasi (R-Square)</i> .....                         | 118 |
| Tabel 4.13. Hasil uji Hubungan Langsung .....                                 | 119 |
| Tabel 4.14. Hasil uji Pengaruh Tidak Langsung .....                           | 121 |
| Tabel 4.15. Rangkuman Hasil Analisis Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung | 122 |

**DAFTAR GAMBAR**

|  |     |
|--|-----|
| Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....  | 78  |
| Gambar 3.1. Struktur Analisis Variabel Penelitian Secara Keseluruhan .....   | 88  |
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang ..... | 96  |
| Gambar 4.2. <i>Path Coeficient</i> .....                                     | 119 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan pada masa-masa pandemi global COVID-19 seperti saat ini tentu telah mengubah pola aktivitas sehari-hari dengan adanya kebiasaan baru (*new normal*) dimana sumber daya manusia harus dapat beradaptasi dengan protokol kesehatan yang menjadi skala prioritas sesuai dengan arahan pemerintah. Perhatian perusahaan terhadap sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting agar dapat bertahan pada situasi saat ini, sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan baik pemerintah maupun swasta harus dikelola dengan baik agar mengembangkan potensi yang dimiliki sehingga dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan, guna mencapai tujuan tersebut diperlukannya kemampuan berkerjasama antara setiap pegawai.

Dalam hal ini Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Deli Serdang yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari masyarakat akan air minum melalui jaringan perpipaan dengan memberikan pelayanan dalam penyediaan air minum yaitu Kualitas, Kuantitas, Kontinuitas, Keterjangkauan kepada masyarakat. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak perusahaan yang harus dapat berkerja secara tim untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Aktivitas PDAM dalam menjalankan fungsi dan tugasnya antara lain mengumpulkan/menampung,

mengolah, dan menjernihkan air baku yang bersumber dari air permukaan, sumur bor dalam maupun mata air yang kemudian didistribusikan melalui jaringan perpipaan ke pelanggan. Didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pegawai PDAM harus dapat memberikan pelayanan terbaik dalam kontinuitas, kuantitas, kualitas, menghadapi pengaduan pelanggan/complain, serta fasilitas kemudahan pembayaran rekening air.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari tuntutan peran di tempat kerja diperlukan komitmen sukarela yang merupakan wujud implementasi dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Di tengah situasi pandemi yang tidak menentu seperti saat ini, perilaku-perilaku *organizational citizenship behavior* akan berdampak positif jika dapat diaplikasikan pada suatu organisasi atau perusahaan sehingga terjalin sinergi yang positif dalam tim serta juga berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Pegawai yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* tentu mempunyai rasa loyalitas terhadap organisasi di tempat pegawai tersebut bekerja, mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu pekerjaan orang lain, mengembangkan karir, mematuhi SOP perusahaan bahkan pada saat tidak ada atasan maupun rekan kerja yang melihat, dan menjaga sikap dan pola pikir positif dan memiliki toleransi atas ketidaknyamanan di lokasi kerja. Sebaliknya rendahnya sikap OCB terhadap organisasi akan muncul perilaku ketidakpedulian dalam mengikuti program ataupun kegiatan yang dilaksanakan perusahaan karena dirasa kegiatan tersebut tidak prioritas, menggunakan jam istirahat lebih lama,

adanya permasalahan-permasalahan personal antar rekan kerja hal ini tentu membuat organisasi tidak menjadi efektif.

Menurut (Muhdar, 2020), bahwa *organizational citizenship behaviour* muncul dari dalam individu berupa keinginannya memberikan kontribusi bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya karyawan memiliki komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Keinginan tersebut mendorong individu untuk berperilaku secara spontan dalam suatu model kegiatan dan harus didukung oleh sistem yang ada, yaitu sistem kooperatif, informal, ada kolaborasi, didukung oleh pemimpinnya, dan ada pertukaran social maupun ekonomi.

Secara generik, fenomena yang terjadi di PDAM Tirta Deli diantara pegawai teridentifikasi memiliki keterbatasan perilaku OCB, antara lain tidak adanya kepedulian untuk membantu pekerjaan terhadap sesama rekan kerja serta kurangnya kerjasama antar bagian sehingga terkendala terhadap penyajian laporan, serta terbatasnya kreativitas dan inovasi untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan terutama dalam hal teknologi pengolahan air yang saat ini masih konvensional dimana PDAM yang berkembang sudah menggunakan teknologi SCADA (*Supervisory Control And Data Acquisition*) pada sistem pengolahan air serta jaringan perpipaan, rendahnya perhatian pegawai pada isu-isu strategis tentang pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum yang saat ini merupakan Proyek Strategis Nasional sehingga berdampak terhadap rendahnya pembangunan SPAM baru sehingga target peningkatan akses air minum menjadi tidak terpenuhi.

Fenomena tersebut merupakan wujud dari rendahnya OCB pegawai dan kontraproduktif terhadap spirit OCB. Oleh karena itu diperlukannya dorongan dan upaya perusahaan agar dapat meningkatkan OCB sehingga menghasilkan keberhasilan dan tercapainya tujuan perusahaan.

Agar dapat meningkatkan sikap *organizational citizenship behaviour* yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung di dalam organisasi, karena OCB tidak dapat dengan sendirinya meningkat tanpa adanya korelasi dengan faktor lain. Faktor-faktor pendukung tersebut salah satunya dapat berupa pengembangan karir, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja.

Ada beberapa penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor *organizational citizenship behaviour*, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Naway, 2014), menyatakan bahwa faktor pengembangan karir, kepuasan kerja, persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Adapun faktor pertama yang mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behaviour* adalah pengembangan karir. Setiap organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari senantiasa memerlukan sumber daya manusia. Agar dapat memiliki kontribusi yang maksimal dalam organisasi, maka sumber daya manusia harus dikelola seoptimal mungkin, salah satunya melalui pengembangan karir. Dengan adanya pengembangan karir maka pegawai akan memiliki tingkat rasa percaya diri yang tinggi karena merasa diperhatikan agar dapat tumbuh dan berkembang, sehingga pegawai yang berhasil mengembangkan



potensi dalam dirinya diberikan kesempatan meraih jabatan yang lebih tinggi baik pada masa sekarang maupun dimasa depan. Hal ini tentu merupakan salah satu tanggung jawab perusahaan untuk memberikan kesempatan mengembangkan potensi, minat dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dimana dalam proses penentuan jabatan struktur organisasi harus dilakukan secara adil berdasarkan dari kompetensi dan kinerja pegawai tersebut. Oleh karena itu, hal-hal yang terkait dengan pengembangan karir menjadi prioritas, karena akan menimbulkan efek stimulasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan potensi dibidang tertentu sehingga organisasi akan lebih efektif dan efisien.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari (Busro, 2018), menyatakan pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Dimana dalam proses meniti karir, sangat terkait dengan kondisi organisasi, ketika organisasi besar maka karir individu terbuka lebar untuk menduduki jabatan yang sangat tinggi, sebaliknya bila tempat organisasi bekerja hanya berlingkup kecil atau sempit, maka karir seseorang akan terbatas.

Dalam manajemen PDAM Tirta Deli terdapat fenomena yang dijumpai dimana pegawai senior akan menjadi prioritas untuk mengisi kekosongan jabatan pada struktur organisasi tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki tentunya hal tersebut berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang sering sekali tidak efektif dan efisiensi,

serta kurangnya kepedulian atasan langsung terhadap perencanaan karir bawahan terkait promosi jabatan untuk pegawai yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik dimana hal ini dilatarbelakangi oleh rasa takut berkompetisi sesama pegawai perusahaan, terbatasnya informasi tentang syarat mengikuti proses promosi jabatan yang berlaku di perusahaan menyebabkan beberapa pegawai yang ingin merencanakan karir untuk masa yang datang menjadi tidak memiliki haluan/pegangan dalam meniti karir mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh (Udayani et al., 2018), menyatakan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, *job insecurity* dan komitmen organisasional berpengaruh *positif signifikan* terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Berikutnya faktor yang mempengaruhi didalam *organizational citizenship behaviour* adalah faktor kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam hal menyadari informasi emosi yang terjadi dalam diri sendiri, mengendalikan emosi, memotivasi diri dalam menghadapi emosi, memiliki empati terhadap orang lain serta memiliki kemampuan berhubungan dengan orang lain. Kemampuan dalam mengenali emosi dan mengendalikannya baik terhadap diri sendiri maupun orang lain serta menggunakannya sebagai dasar penalaran dan pemecahan masalah merupakan acuan tingkat kecerdasan emosional seseorang, seperti kemampuan seseorang untuk merasakan emosi melalui ekspresi wajah, suara serta gerakan tubuh, kemampuan dalam memanfaatkan informasi emosional sehingga tercipta suatu pemikiran yang

kreatif dalam menghadapi permasalahan baik pada diri sendiri maupun pada orang lain, semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional pegawai tersebut maka semakin baik pula membina hubungan kerjasama dengan rekan kerja yang berdampak positif terhadap semakin meningkatnya kinerja perusahaan.

Menurut (Robbins & Judge, 2015), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk – petunjuk dan informasi emosional.

Salah satu fenomena yang terjadi didalam manajemen adanya ketidakharmonisan hubungan horizontal dan vertikal antara pegawai PDAM Tirta Deli kurangnya empati kepala bagian terhadap kepala unit pemasaran dan pengolahan terkait program serta anggaran yang dibutuhkan dalam meningkatkan pelayanan sehingga menimbulkan konfrontasi yang berdampak terhadap ketidakharmonisan dilingkungan kerja, serta kurangnya mengenali dan mengelola emosi orang lain bahkan diri sendiri terutama jika terdapat permasalahan pribadi akan terbawa ke lingkungan kerja baik pada sesama pegawai maupun pada saat terdapat komplain (seperti air mati, air kotor dan tagihan rekening yang membesar) oleh pelanggan temperamental sebagian pegawai yang berada dibagian tertentu memberikan tanggapan dengan emosi sehingga tidak mencerminkan keprofesionalan, selain itu kurangnya komunikasi yang efektif dan membina hubungan yang baik antara kepala unit pemasaran dengan kepala unit pengolahan terkait kontinuitas, kuantitas, kualitas, pendistribusian air menyebabkan zona pelayanan sering mengalami gangguan seperti air kecil, air

keruh, air mati, dan lain sebagainya. Dengan tidak terjalinnya komunikasi yang efektif serta tidak adanya kemampuan dalam membina hubungan maka tidak terjalin suatu kerjasama yang baik tentunya hal ini berdampak buruk terhadap pelayanan.

Fenomena diatas tidak cukup diatasi hanya dengan kecerdasan intelektual karena seseorang yang ahli dan terampil dalam bidang pengetahuan tertentu serta memiliki etos kerja yang baik, akan tetapi tidak mampu membangun komunikasi dengan sesama rekan dan atasan, egois, dan mudah emosional, hal-hal tersebut tentu berakibat terhadap kegiatan organisasi. Oleh sebab itu, dalam hal pengelolaan sumber daya manusia memerlukan pendekatan-pendekatan emosional terhadap pegawai dengan tujuan dapat terjalinnya kerjasama dan mengatasi segala perubahan dinamis dalam lingkungan kerja apalagi pada masa pandemic covid-19.

Berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Gea, 2019), menyatakan kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dengan *organizational citizenship behaviour*.

Faktor lain yang mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behaviour* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan ukuran atau ungkapan pekerja terhadap pekerjaan yang ditekuninya, hasil kerja yang dicapai, perasaan suka atau tidak suka yang berhubungan dengan pekerjaan, lingkungan, kondisi pribadinya ataupun rasa lega terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tentu berbeda-beda karena bersifat individual sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, dimana dampak positif jika seseorang

merasakan kepuasan pada pekerjaannya akan lebih bersahabat, cenderung lebih efektif, menampilkan kesan ramah dan responsif dalam menghadapi pelanggan, membantu rekan kerja, membuat hasil pekerjaan mereka dapat melampaui target. Sebaliknya, dampak negatif rendahnya kepuasan kerja akan muncul perilaku untuk meninggalkan perusahaan atau pengunduran diri, dengan berhentinya pegawai tersebut maka perusahaan akan kehilangan sumber daya manusia yang sudah memiliki keahlian, keterampilan serta kompetensi yang dibutuhkan perusahaan tentu hal ini akan berdampak terhadap keefektifan dan efisiensi perusahaan.

Menurut (Indrasari, 2017), mengatakan kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Fenomena yang terjadi terkait kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang yaitu adanya ketidakpuasan terkait sistem penggajian, dimana gaji bulanan pegawai senior jauh lebih besar walaupun tidak memiliki jabatan, Munculnya keluhan-keluhan mengenai sarana dan prasarana di unit pemasaran dan pengolahan yang berada di setiap kecamatan pelayanan dimana sudah tidak memadai dalam mendukung kegiatan operasional seperti terbatasnya meubelair kantor, komputer, printer serta ruang loket pembayaran yang masih jadi satu dengan ruang kerja pegawai dan belum adanya kendaraan

dinas bagi pegawai yang menduduki jabatan struktural, masih rendahnya pengawasan atasan terhadap hasil kerja bawahan yang mengakibatkan tidak adanya rasa kepuasan kerja bawahan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Rendahnya pengawasan tersebut tentu dalam jangka panjang akan berdampak terhadap menurunnya kinerja bawahan karena merasa tidak adanya pengawasan yang dilakukan atasan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh (Yusra et al., 2018) menyatakan bahwa motivasi kerja, pengembangan karir, komitmen organisasi memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi, kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Ketiga faktor di atas yang pada konseptualnya akan mempengaruhi tingkat *organizational citizenship behaviour (OCB)* yang dimiliki oleh pegawai-pegawai yang berada di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Secara spesifik *organizational citizenship behaviour* sangat penting bagi perusahaan, guna menimbulkan perasaan sukarela dalam melakukan pekerjaan yang melebihi dari apa yang diberikan perusahaan serta melaksanakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan sehingga dapat menghasilkan *output* yang bermanfaat bagi perusahaan. Sehingga perilaku *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli serdang perlu ditingkatkan dan dikembangkan dimana manajemen atau atasan perlu mengajak

atau merangsang para pegawai untuk dapat mengembangkan perilaku *organizational citizenship behaviour* guna terciptanya lingkungan kerja yang optimal, efektif dan efisien sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat segera tercapai.

Berdasarkan fenomena tersebut dan beberapa kesimpulan dari penelitian sebelumnya, peneliti berpandangan bahwa perlu dilakukan sebuah penelitian untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan kecerdasan emosional yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap perilaku *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kecerdasan Emosional yang Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan apa yang telah diuraikan didalam latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang menjadi landasan/dasar penelitian ini sebagai berikut :

1. Terbatasnya kreatifitas dan inovasi untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan, rendahnya perhatian pegawai pada isu-isu strategis tentang pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum yang saat ini merupakan Proyek Strategis Nasional.

2. Terbatasnya informasi tentang syarat mengikuti proses promosi jabatan yang berlaku diperusahaan menyebabkan beberapa pegawai yang ingin merencanakan karir untuk masa yang datang menjadi tidak memiliki haluan/pegangan dalam meniti karir mereka.
3. Terdapat pegawai yang mudah emosional dan cenderung membawa masalah pribadi ke lingkungan kerja.
4. Adanya perbedaan kompensasi (gaji, tunjangan, insentif, bonus, dll) dimana pegawai senior jauh lebih besar walaupun tidak memiliki jabatan, wewenang maupun tanggung jawab dibandingkan pegawai yang memiliki jabatan serta beban pekerjaan yang berat.
5. Masih rendahnya pengawasan atasan terhadap hasil kerja bawahan yang mengakibatkan tidak adanya rasa kepuasan kerja bawahan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, serta agar penelitian ini lebih terarah dan pembahasannya sesuai dengan identifikasi masalah tersebut, maka penelitian ini dibatasi hanya pada variabel pengembangan karir dan kecerdasan emosional sebagai variabel bebas dan variabel *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel terikat, serta variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi. Selain itu yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang tidak termasuk pegawai percobaan dan pegawai kontrak.



#### 1.4 Rumusan masalah

Berdasarkan apa yang telah diuraikan didalam latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah diatas, maka maka berikut dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
2. Apakah ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
4. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
5. Apakah ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
6. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
7. Apakah ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?

## 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

## 1.6 Manfaat Teoritis dan Praktis

Manfaat yang diharapkan didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh pengembangan karir dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
  - b) Dapat memperkaya bukti empiris pengaruh pengembangan karir dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
2. Manfaat Praktis
  - a) Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan penulis tentang *organizational citizenship behaviour*.
  - b) bagi peneliti selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai *organizational citizenship behaviour*.
  - c) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang dalam rangka meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawainya, guna kemajuan perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Organizational Citizenship Behaviour***

###### **2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour***

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang dalam melakukan tugas melebihi tuntutan *job description* di lingkungan kerja. *organizational citizenship behavior* melibatkan beberapa perilaku seperti menolong orang lain, menjadi penggerak tugas-tugas ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, serta melaksanakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan sehingga dapat menghasilkan *output* yang bermanfaat bagi perusahaan. Perilaku seperti itu dibutuhkan untuk mendukung kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak selamanya dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan-kegiatan rutin organisasional.

Para pegawai diharapkan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan masukan, berpartisipasi secara aktif dan kreatif, memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Sebelum pegawai melakukan perilaku-perilaku *ekstra role* ini, akan ada penyebab mengapa mereka rela melakukan hal tersebut diantaranya adanya perencanaan pengembangan karir, tingkat kecerdasan emosional yang tinggi baik itu pegawai biasa maupun atasan serta besarnya rasa kepuasan kerja pegawai terhadap perusahaan.

Sedangkan beberapa pendapat para ahli menyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Organ et al., 2018).

Hal serupa dikemukakan oleh ahli bahwa “*Organizational citizenship refers to the behaviour of individuals who make a positive overall contribution to the organization*” (Griffin & Moorhead, 2014). Dari defenisi tersebut menjelaskan perilaku *organizational citizenship behaviour* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai karyawan yang berperilaku OCB, karena perilaku OCB menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang karyawan dalam mengabdikan terhadap organisasinya. Sehingga diharapkan dengan adanya OCB dapat mendukung secara positif dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan, dan mendukung dalam berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Selain itu pendapat diatas, *organizational citizenship behaviour* merupakan perilaku yang didasari oleh keinginan pribadi yang dilakukan diluar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung atau secara eksplisit dengan sistem pemberian penghargaan. *organizational citizenship behaviour* mampu memberikan kontribusi positif pada peningkatan fungsi organisasi (Tisnawati & Priansa, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, bahwa OCB muncul dari atas keinginan pegawai itu sendiri untuk memberikan kontribusi bagi organisasi yang dilakukan secara sukarela kepada pegawai lain dan lingkungan sekitarnya dalam suatu kegiatan tanpa mengahrapkan adanya *reward* sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap organisasi dalam bentuk efektivitas dan efisiensi kerja.

#### **2.1.1.2 Manfaat Organizational Citizenship Behaviour**

Dengan munculnya perilaku-perilaku *ekstra role* dalam suatu organisasi tentu memiliki banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh orang disekitar lingkungan kerja dimana sikap saling bantu dan bekerjasama akan meningkatkan sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Menurut (Tisnawati dan Priansa, 2018), *organizational citizenship behaviour* memiliki banyak manfaat, baik manfaat yang terkait dengan pegawai itu sendiri, rekan kerja, maupun manfaat bagi organisasi adapun sejumlah manfaat sebagai berikut:

1. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Kerja Pegawai

OCB mampu meningkatkan semangat saling membantu di antara pegawai. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok yang ada di organisasi.

2. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Kerja Manajer

Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari pegawai sehingga efektivitas unit kerja akan semakin meningkat, yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja manajer. Pegawai yang sopan dan menghindari terjadinya konflik, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. Efisiensi Sumber Daya yang Dimiliki Organisasi

Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong, manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan pegawai.

4. Efisiensi Sumber Daya Langka dan Memelihara Fungsi Kelompok

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral dan kerekatan kelompok sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan, fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. Sarana Efektif Koordinasi Kegiatan Kelompok Kerja

Menampilkan *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya memberitahu informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. Meningkatkan Kemampuan Organisasi untuk Menarik serta Mempertahankan Pegawai Terbaik

Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Memberi contoh kepada pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.

7. Peningkatan Stabilitas Kinerja Organisasi

Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Pegawai *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten sehingga mengurangi



variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. Peningkatan Kemampuan Organisasi untuk Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan
  - a) Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
  - b) Secara aktif, pegawai hadir dan beradaptasi pada berbagai pertemuan organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
  - c) Pegawai yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Menurut beberapa ahli, *organizational citizenship behaviour* terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi (Organ et al., 2006), antara lain:

1. OCB mampu meningkatkan produktifitas rekan kerja.
2. OCB mampu meningkatkan produktifitas pimpinan.
3. OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. OCB menjadi alat yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan tim kerja

secara efektif.

5. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan anggota dengan kualitas performa yang baik.
6. OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
7. OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
8. OCB membuat organisasi lebih efektif dengan membuat suatu modal social.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa OCB memiliki banyak manfaat, baik manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh pegawai itu sendiri, rekan kerja, ataupun manfaat bagi organisasi. Adapun manfaat OCB diantaranya peningkatan kinerja dan produktivitas kerja pegawai, peningkatan kinerja dan produktivitas kerja manajer, efisiensi sumber daya yang dimiliki organisasi, efisiensi sumber daya langka dan memelihara fungsi kelompok, sarana efektif koordinasi kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik serta mempertahankan pegawai terbaik, peningkatan stabilitas kinerja organisasi, serta peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor Organizational Citizenship Behaviour**

Dalam hal mencapai tujuan yang akan dicapai perusahaan secara efektif dan efisien, tentu manajemen perlu melakukan perencanaan dari berbagai aspek salah satunya bagaimana mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya perilaku-perilaku *organizational citizenship behaviour* didalam suatu

organisasi. Salah satu pendapat para ahli terkait faktor-faktor yang mempengaruhi OCB (Organ et al., 2006), yaitu:

1. Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi.
2. Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Beberapa penelitian juga menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor tersebut antara lain budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, serta persepsi terhadap kualitas interaksi pimpinan dan pegawai, masa kerja, dan jenis kelamin (Tisnawati dan Priansa, 2018), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti yang mengemukakan, bahwa organisasi merupakan suatu kondisi awal yang memicu terjadinya OCB. Pegawai yang cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab mereka apabila mereka:

- a) Merasa puas dengan pekerjaannya;
- b) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas;
- c) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

## 2. Kepribadian dan Suasana Hati

Kepribadian dan Suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi suasana hati. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relative dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah.

## 3. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*perceived organizational support*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Pegawai yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

## 4. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Pimpinan dan Pegawai

Kualitas interaksi pimpinan dan pegawai diyakini sebagai faktor untuk memprediksi OCB. Interaksi pimpinan dan pegawai yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. Apabila interaksi pimpinan dan pegawai berkualitas tinggi maka seorang pimpinan akan berpandangan positif terhadap pegawainya sehingga pegawainya akan merasakan bahwa pimpinannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini yang dapat meningkatkan rasa percaya dan hormat pegawai terhadap pimpinan sehingga termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

#### 5. Masa Kerja

Masa kerja berpengaruh terhadap OCB, dimana pada umumnya pegawai yang baru bekerja akan memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai lama, terutama jika dikaitkan dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai lama. Pegawai lama yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perilaku OCB yang lebih kuat.

#### 6. Jenis Kelamin

Perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menunjukkan, bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong pria. Sehingga terdapat perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari *in-role* mereka disbanding pria. Sehingga wanita cenderung menginternalisasi berbagai harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan berbagai aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan beberapa faktor yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi OCB. Diantaranya faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi. Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya

kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut haruslah menjadi perhatian perusahaan agar kedepannya pegawai lebih meningkatkan perilaku *ekstra role* dimana perusahaan akan lebih efektif dan efisien.

#### **2.1.1.4 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour***

Salah satu aspek yang dapat menyokong keberhasilan dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia yang berkualitas serta pegawai yang memiliki perilaku prososial apalagi dimasa-masa saat ini. Perilaku prososial ini sangat membantu dilingkungan kerja selain meningkatkan kerjasama, juga dapat meringankan pekerjaan rekan-rekan yang membutuhkan bantuan. Selain faktor-faktor diatas, terdapat 5 indikator *organizational citizenship behaviour* (Tisnawati dan Priansa, 2018), yaitu:

1. Membantu pekerjaan orang lain secara sukarela (*Altruism*), merupakan perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan ataupun berkaitan dengan tugas operasional yang dibebankan oleh organisasi. Perilaku altruistik adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan tindakan tersebut bersifat sukarela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu. Perilaku ini misalnya membantu rekan kerja sehingga membuat sistem kerja menjadi lebih produktif karena seorang pekerja dapat memanfaatkan waktu luangnya untuk membantu pegawai lainnya dalam sebuah tugas yang lebih mendesak.

2. Partisipatif terhadap berbagai kegiatan organisasi (*civic virtue*), merupakan perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun sosial alamiah. Individu dengan perilaku *civic virtue* selalu berperan aktif dalam kegiatan organisasi. Memerankan *civic virtue* termasuk menawarkan saransaran tentang penurunan biaya atau ide-ide tentang penghematan sumber daya lain, yang secara langsung dapat mempengaruhi tingkat efisiensi organisasi.
3. Perilaku melebihi standar minimum (*Conscientiousness*), merupakan perilaku yang berisikan tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. *Conscientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang ditetapkan oleh organisasi. *Big Five Theory* memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada *traits conscientiousness* memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan sebagainya. Adanya perilaku tersebut dapat mengindikasikan, bahwa para pekerja telah menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam organisasi.
4. Perilaku sopan (*Courtesy*), merupakan perilaku berbuat baik kepada orang lain, namun terkait dengan permasalahan yang muncul dalam mengemban pekerjaan. Mengacu pada arti katanya, maka *courtesy* berarti sikap sopan, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan

dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

5. Perilaku sikap sportif (*Sportsmanship*), merupakan perilaku yang bersikap sportif yang menghindari perilaku negatif ketika mengalami kejengkelan atau kemarahan. Indikator *Sportsmanship* dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (*complain*) individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap *Sportsmanship* yang tinggi akan memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara *fair* menjalankan pekerjaannya dan sedikit mengeluh, serta kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya.

Sedangkan menurut pendapat lain, ada beberapa indikator *organizational citizenship behaviour* (Organ et al., 2018), yaitu sebagai berikut:

1. *Altruism*

*Altruism* adalah perilaku yang ditampilkan oleh anggota organisasi untuk membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi tanpa mengharapkan imbalan. Indikator ini mengarah pada memberikan pertolongan kepada pihak yang bukan merupakan kewajiban untuk ditanggungnya. Jika anggota organisasi memiliki antusiasme untuk membantu satu sama lain dan tidak mementingkan diri sendiri dalam mencapai tujuan organisasi, maka secara alami akan meningkatkan OCB di dalam organisasi tersebut. Contohnya adalah perilaku membantu rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, membantu orang lain yang memiliki beban



kerja yang berat, serta menyediakan bantuan dan dukungan untuk karyawan baru.

2. *Courtesy*

*Courtesy* adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal dengan cara memperhatikan dan menghormati orang lain atau membuat langkah-langkah untuk meredakan dan mengurangi suatu permasalahan. Contoh perilaku dalam indikator ini adalah secara berkala mencari tahu bagaimana suatu pekerjaan akan berjalan dengan baik, demi mewujudkan fungsi organisasi secara keseluruhan.

3. *Consciousness*

Indikator ini dapat menjelaskan bahwa seseorang yang sadar akan tanggung-jawabnya, secara sukarela akan mengambil tanggung-jawab ekstra, tepat waktu, dan mampu menyelesaikan tugas di luar tanggung jawab yang seharusnya.

4. *Sportsmanship*

Perilaku yang menekankan pada aspek-aspek positif terhadap keadaan yang kurang ideal di dalam organisasi tanpa menyampaikan keberatan, seperti tidak suka protes, tidak suka mengeluh walaupun berada dalam situasi yang kurang nyaman, dan tidak membesar-besarkan masalah yang kecil. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara para anggota organisasi.

5. *Civic Virtue*

Individu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi secara sosial dan profesional. Contoh perilakunya adalah ketika karyawan mau terlibat dalam permasalahan yang ada di organisasi dan tetap *up to date* atas perkembangan organisasi, karyawan mampu mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

6. *Cheerleading*

Salah satu wujud dari indikator ini adalah anggota organisasi mau terlibat atau mengikuti perayaan atas prestasi dari rekan kerjanya. Dampaknya tentu akan memberikan penguatan positif terhadap kontribusi positif yang ditampilkan karyawan, sehingga pada gilirannya akan membuat kontribusi tersebut lebih mungkin terjadi di masa depan.

7. *Peacemaking*

Anggota organisasi menyadari adanya masalah atau konflik yang akan memunculkan perselisihan antara dua orang atau lebih anggota organisasi. Maka seorang *peacemaker* akan masuk ke dalam permasalahan, memberikan kesempatan pada orang yang sedang memiliki masalah untuk berpikir jernih, dan membantu mencari solusi dari permasalahannya tersebut.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator *organizational citizenship behaviour* antara lain *altruism, courtesy, consciousness, sportsmanship, civic virtue*. Indikator ini mengarahkan kita agar aktivitas yang dilakukan tidak hanya berdasarkan pekerjaan inti saja akan tetapi lebih mencakup kepedulian terhadap nilai-nilai prososial di lingkungan kerja.

## **2.1.2 Pengembangan Karir**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir didalam suatu organisasi menjadi hal yang semakin penting manfaatnya karena tuntutan peningkatan kualitas dan pekerjaan atau jabatan akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara organisasi sejenis dimasa seperti saat ini. Program pengembangan karir terhadap pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan serta disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada kebutuhan organisasi pada saat ini maupun dimasa depan. Dengan adanya rencana pengembangan karir di suatu organisasi diharapkan pegawai akan lebih cakap dan terampil sehingga dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

Menurut salah satu pendapat ahli mengatakan pengembangan karir karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang. Dengan pengembangan tersebut dapat diartikan bahwa perusahaan atau manajer sumber daya manusia tersebut telah menyusun

perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama ia bekerja (Kadarisman, 2016).

Sedangkan menurut pendapat lain, menyatakan bahwa pengembangan karir seseorang didorong oleh keinginan yang kuat untuk dapat menempati kedudukan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi yang didukung dengan kemampuan individu dan tingkat emosional yang dimilikinya diatas rata-rata karyawan lainnya (Widyanti, 2021).

Pendapat lain menyatakan bahwa pengembangan karir didalam sebuah perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas pegawai senantiasa dapat terjaga dan mampu meningkatkan semangat kerja untuk selalu melakukan hal-hal yang terbaik demi kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan (Rambe & Handoko, 2018).

Selain pendapat diatas, pengembangan karir merupakan hal yang harus ada di diri masing-masing karyawan demi mendukung serta mendorong tercapainya target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika pengembangan karir yang ada di diri karyawan sudah memiliki nilai yang cukup baik maka tercapainya sasaran perusahaan juga akan berjalan dengan baik, dan akan timbul dengan sendirinya kepuasan kerja di diri masing-masing karyawan (Jufrizen, 2015).

Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam

jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Larasati, 2018).

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat dijelaskan bahwa pengertian dari pengembangan karir merupakan suatu pendekatan kegiatan secara formal dengan perencanaan baik bersumber dari karyawan itu sendiri maupun organisasi untuk bertujuan peningkatan atau perbaikan, kepuasan kerja, pengetahuan serta kemampuan karyawan sesuai dengan kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan oleh organisasi.

Dalam pengembangan karir itu sendiri memerlukan proses yang berkelanjutan baik dalam penyiapan, penerapan dan evaluasi rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem organisasi. Organisasi juga dalam merencanakan pengembangan karir dilaksanakan dengan adil dan benar; adanya kepedulian atasan langsung; adanya informasi tentang kesempatan promosi kemudian adanya perasaan puas dalam pengembangan karir.

#### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan suatu kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan tujuan untuk memenuhi serta mengoptimalkan efektivitas pelaksanaan kegiatan organisasi yang tersedia di perusahaan baik saat ini maupun dimasa depan. Pelaksanaan pekerjaan yang sesuai harapan dan semakin baik tentu dapat meningkatkan peluang bagi karyawan untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkannya. Pengembangan karir merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan/oleh manager sumber daya manusia

dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan.

Adapun tujuan pengembangan karir menurut salah satu pendapat para ahli (Mangkunegara, 2015), yaitu:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan  
Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja yang sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan  
Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan cara meningkatkan kesejahteraannya agar loyalitas karyawan lebih tinggi.
3. Membantu karyawan menyadari potensi mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial  
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai akan lebih bermental sehat.
6. Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan.

Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi *Turnover* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Manfaat pengembangan karir menurut salah satu ahli (Kadarisman, 2016), mengemukakan sebagai berikut:

1. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya;
2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi;
3. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang perhatian;
4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi;

5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi;
6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat pengembangan karir sangat berguna demi kelangsungan berorganisasi karena dapat menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan terhadap kesempatan karir yang tersedia di organisasi tersebut sehingga adanya peningkatan terhadap kinerja karyawan serta peningkatan kompetensi para pegawai.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor Pengembangan Karir**

Dari satu perspektif, pengembangan karir sangat dibutuhkan bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan meningkatkan kompetensi pegawai terhadap apa yang menjadi tujuan karir mereka serta tidak adanya jabatan kosong dalam struktur organisasi sehingga perusahaan lebih efektif. Dalam pengembangan karir berdasarkan salah satu pendapat ahli sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Rivai, 2013), antara lain:

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur



kesempatannya terhadap pengembangan karier. 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 karier yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

## 2. Eksposur

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

## 3. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure 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 oleh ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali, sehingga sering kali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji,

tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karier.

5. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan kariernya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor 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. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Sedangkan pendapat lain dari para ahli ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir (Priansa, 2014) yaitu:

1. Kinerja dan produktivitas kerja

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

memiliki kinerja dan produktivitas tinggi dalam rangka mendukung pengembangan organisasi.

2. Pengalaman

Pegawai berpengalaman tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman yang dimilikinya akan sangat bermanfaat bagi organisasi. Organisasi tentu saja akan lebih terbuka kepada pegawai-pegawai yang memiliki pengalaman yang lebih tinggi.

3. Kompetensi dan profesionalisme

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi menuju kompetensi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai tersebut.

4. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkannya untuk mengembangkan organisasi. Untuk itu, dalam level jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi, maka level pendidikan pun dibutuhkan semakin tinggi. Dewasa ini banyak organisasi yang memiliki direktur dengan level pendidikan doktor.

5. Prestasi

Pegawai yang memiliki prestasi yang mengagumkan tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki level jabatan yang lebih strategis karena ia

telah membuktikan diri bahwa ia merupakan pribadi dengan kinerja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang sepadan dengan prestasi tersebut.

6. Pimpinan

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

7. Rekan kerja

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

8. Pegawai dengan posisi lebih rendah

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

9. Jaringan kerja

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

alumni perguruan tinggi A akan diprioritaskan menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pimpinannya berasal dari perguruan tinggi yang sama.

#### 10. Nasib

Nasib baik juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai. Banyak pegawai yang bernasib baik yang mampu meraih karir gemilang. Namun demikian, faktor nasib ini tentu saja diluar kemampuan manusia.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dapat disimpulkan bahwa faktor bahwa kinerja dan produktivitas kerja, pengalaman, kompetensi dan profesionalisme, pendidikan, prestasi, pimpinan dan rekan kerja, pegawai dengan posisi lebih rendah, jaringan kerja serta nasib merupakan faktor pendukung dari pengembangan karir individu.

#### **2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir dimasa depan, dengan harapan pegawai dan perusahaan bisa terus berkembang dalam menghadapi segala macam tantangan. Salah satu pendapat ahli menyatakan bahwa pengembangan karir diukur dengan beberapa indikator (Busro, 2018), yaitu:

##### 1. Kejelasan Karir

Penyediaan informasi perencanaan karir yang transparan serta pendidikan karir yang terstruktur kepada karyawan, kejelasan alur karir yang diberikan oleh sistem manajemen ini dapat membuat karyawan dapat menentukan

posisinya sekarang dan jenjang karir kedepannya. Kejelasan ini membuat karyawan dapat lebih mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih baik.

## 2. Pengembangan Diri

Pengembangan diri meliputi segala yang meningkatkan kesadaran dan identitas diri, mengembangkan bakat dan potensi, membangun sumber daya manusia dan memfasilitasi kinerja. Meningkatkan kualitas hidup dan memberikan kontribusi dalam mewujudkan impian dan cita-cita.

## 3. Perbaikan Mutu Kinerja

Perbaikan mutu kinerja adalah sebuah siklus proses terstruktur untuk memperbaiki sistem dan proses kerja dalam suatu organisasi atau kegiatan. Perbaikan mutu kinerja didasarkan pada pendekatan tim dan membutuhkan tim pengembangan yang terdiri dari staf dari bidang fungsional dan tingkatan yang berbeda dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli lain ada berbagai indikator perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir (Rivai, 2013), sebagai berikut :

1. Kebutuhan karir akan membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri.
2. Pelatihan akan meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.
3. Perlakuan yang adil dalam berkarir akan memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.

4. Informasi karir akan memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Promosi tentu akan memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
6. Mutasi dalam memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.
7. Pengembangan tenaga kerja akan memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan meningkatkan potensi dalam dirinya.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator pengembangan karir antara lain kejelasan karir, pengembangan diri, perbaikan mutu kinerja..

### **2.1.3 Kecerdasan Emosional**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional**

Dalam berorganisasi tentu koordinasi dan hubungan yang terjadi baik antara sesama rekan kerja tidak terlepas dari kondisi suasana hati menjadi inti dari menjalin hubungan sosial yang baik. Jika seorang pegawai pandai dan mampu memahami secara lebih efektif terhadap daya kepekaan emosi yang mencakup kemampuan memotivasi diri sendiri atau orang lain, pengendalian diri, mampu memahami perasaan orang lain dengan efektif dan mampu mengelola emosi yang dapat digunakan untuk membimbing pikiran untuk mengambil keputusan yang

terbaik. Maka karyawan tersebut memiliki tingkat emosional yang baik dan lebih mudah dalam penyesuaian diri dalam lingkungan kerja.

Beberapa pendapat ahli menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan mengelola diri sendiri dan berinteraksi dengan orang lain secara dewasa juga konstruktif (Kreitner & Kinicki, 2014).

Pendapat lain dari ahli menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental. Tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah dan tidak mudah frustrasi (Mangkunegara, 2015)

Sedangkan menurut pendapat dari ahli lain mendefinisikan bahwa kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan yang didalamnya terdiri dari berbagai kemampuan untuk dapat memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan *impulsive needs* atau dorongan hati, tidak melebih-lebihkan kesenangan maupun kesusahan, mampu mengatur *reactive needs*, menjaga agar bebas *stress*, tidak melumpuhkan kemampuan berfikir dan kemampuan untuk berempati pada orang lain, serta adanya prinsip berusaha sambil berdoa (Goleman, 2015).

Selain itu pendapat lain menyatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan dan memahami secara lebih efektif terhadap daya kepekaan emosi yang mencakup kemampuan memotivasi diri sendiri atau orang lain, penengendalian diri, mampu memahami perasaan orang lain dengan efektif,



dan mampu mengelola emosi yang dapat digunakan untuk membimbing pikiran untuk mengambil keputusan yang terbaik (Tisnawati & Priansa, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan kecerdasan emosional merupakan serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan, serta merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan kemampuan untuk membina hubungan kerjasama dengan orang sekitarnya.

### **2.1.3.2 Manfaat Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional memiliki banyak manfaat dengan mengetahui kapan dan bagaimana mengekspresikan emosi sehingga hal tersebut dapat terkontrol sehingga dapat meminimalkan konflik yang terjadi di perusahaan. Menurut (Goleman, 2015), mengenai manfaat tingginya kecerdasan emosional seseorang antara lain:

1. Kecerdasan emosional menentukan seberapa baik seseorang menggunakan keterampilan-keterampilan yang dimiliki termasuk keterampilan intelektual dan spiritual.
2. Kecerdasan emosional dapat mendorong seorang karyawan dalam mengelola perasaan, memotivasi diri sendiri, berempati, dan bekerjasama dengan orang lain.

3. Kecerdasan emosional akan mendorong karyawan berperilaku secara kooperatif, suka menolong, perhatian dan bekerja bersungguh-sungguh diluar persyaratan formal.

Sedangkan pendapat lain disampaikan oleh beberapa ahli bahwa kecerdasan emosional yang tinggi bermanfaat dan berpengaruh pada peningkatan kualitas hidup yang lebih baik sehingga kehidupan ini memberikan nilai yang tak terduga. Berikut manfaat dari kecerdasan emosional (Masaong & Tilomi, 2011), antara lain:

1. Mengatasi stress,
2. Mengendalikan dorongan hati (menahan diri),
3. Mengelolah suasana hati,
4. Dapat memotivasi diri,
5. Memiliki kemampuan social,
6. Mampu memahami orang lain.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas banyak manfaat dari tingginya kecerdasan emosional seseorang terutama bagi diri sendiri dan perusahaan sehingga terjalin rasa saling empati terhadap rekan kerja dan meningkatnya kerjasama dengan rekan kerja.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional berfungsi untuk mengendalikan diri, situasi serta menghadapi kondisi tertentu dan mampu dapat beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah-ubah. Kecerdasan emosi juga tidak ditentukan sejak lahir tetapi

dapat dilakukan dari proses pembelajaran dan pengalaman. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi (Goleman, 2015), yaitu:

1. Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Peran serta orang tua sangat dibutuhkan karena orang tua adalah subyek pertama yang perilakunya diidentifikasi, diinternalisasi yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian anak. Kecerdasan emosi ini dapat diajarkan pada saat anak masih bayi dengan contoh-contoh ekspresi. Kehidupan emosi yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak di kemudian hari, sebagai contoh: melatih kebiasaan hidup disiplin dan bertanggung jawab, kemampuan berempati, kepedulian, dan sebagainya. Hal ini akan menjadikan anak menjadi lebih mudah untuk menangani dan menenangkan diri dalam menghadapi permasalahan, sehingga anak-anak dapat berkonsentrasi dengan baik dan tidak memiliki banyak masalah tingkah laku seperti tingkah laku kasar dan negatif.

2. Lingkungan non keluarga.

Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermain anak seperti bermain peran. Anak berperan sebagai individu di luar dirinya dengan emosi yang menyertainya sehingga anak akan mulai belajar

mengerti keadaan orang lain. Pengembangan kecerdasan emosi dapat ditingkatkan melalui berbagai macam bentuk pelatihan diantaranya adalah pelatihan asertivitas, empati dan masih banyak lagi bentuk pelatihan yang lainnya.

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional (Tisnawati & Priansa, 2018), yaitu:

1. Fisik

Secara fisik bagian yang paling menentukan atau paling berpengaruh terhadap kecerdasan emosi seseorang adalah anatomi saraf emosinya. Bagian otak yang digunakan untuk berfikir yaitu konteks (kadang kadang disebut juga neo konteks). Sebagai bagian yang berada dibagian otak yang mengurus emosi yaitu system limbik, tetapi sesungguhnya antara kedua bagian inilah yang menentukan kecerdasan emosi seseorang.

- a. Konteks

Bagian ini berupa bagian berlipat-lipat kira kira 3 milimeter yang membungkus hemisfer serebral dalam otak. Konteks berperan penting dalam memahami sesuatu secara mendalam, menganalisis mengapa mengalami perasaan tertentu dan selanjutnya berbuat sesuatu untuk mengatasinya. Konteks khusus lobus prefrontal, dapat bertindak sebagai saklar peredam yang memberi arti terhadap situasi emosi sebelum berbuat sesuatu.

b. Sistem limbik

Bagian ini sering disebut sebagai emosi otak yang letaknya jauh didalam hemisfer otak besar dan terutama bertanggung jawab atas pengaturan emosi dan impuls. Sistem limbik meliputi hippocampus, tempat berlangsungnya proses pembelajaran emosi dan tempat disimpannya emosi. Selain itu ada amygdala yang dipandang sebagai pusat pengendalian emosi pada otak.

2. Psikis

Kecerdasan emosi selain dipengaruhi oleh kepribadian individu, juga dapat dipupuk dan diperkuat dalam diri individu.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kecerdasan emosi seseorang yaitu secara fisik dan psikis. Secara fisik terletak dibagian otak yaitu konteks dan sistem limbik, secara psikis diantaranya meliputi lingkungan keluarga dan lingkungan non keluarga. Sehingga proses meningkatkan kecerdasan emosional seseorang dapat ditingkatkan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran baik itu dilakukan melalui ahli maupun secara mandiri.

**2.1.3.4 Indikator Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional seseorang sampai saat ini hanya bisa dinilai berdasarkan bagaimana seseorang tersebut memiliki *attitude* yang baik, sedangkan sampai saat ini, kecerdasan emosional belum mampu diukur oleh alat ukur yang dapat diterima oleh semua pihak sehingga para pakar mengembangkan

sendiri-sendiri alat ukur yang berkaitan dengan indikator kecerdasan emosional.

Menurut pendapat (Goleman, 2015), indikator kecerdasan emosional terdiri dari:

1. *Self awareness*

*Self awareness* merupakan kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk menuntun dalam pengambilan keputusan diri sendiri, serta memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan yang dimiliki oleh diri sendiri, dan kepercayaan diri yang sangat kuat. Kecerdasan emosional atau *self awareness* belum sepenuhnya menjamin dalam penguasaan emosi, namun menjadi salah satu prasyarat penting dalam mengendalikan emosi sehingga individu akan mudah dalam menguasai emosi. Dengan mengetahui perasaan yang sebenarnya saat itu sedang terjadi merupakan salah satu kemampuan dalam mengenali diri sendiri.

2. *Self regulation*

*Self regulation* merupakan kemampuan seseorang dalam mengendalikan serta menangani emosinya sendiri, sedemikian rupa sehingga akan berdampak positif pada pelaksanaan tugas yang dilakukan, memiliki kepekaan pada kata hati, dan sanggup untuk menunda kenikmatan sebelum sasaran yang direncanakan tercapai, serta dapat kembali pulih dari tekanan emosi yang terjadi. Bahwa seseorang yang mempunyai kemampuan dalam membangun pemikiran dalam penyelesaian masalah juga merupakan kemampuan dalam *self regulation*.

3. *Self motivation*

*Self motivation* merupakan hasrat yang dimiliki seseorang yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju suatu sasaran, membantu dalam pengambilan inisiatif, serta bertindak dengan seefektif mungkin, dan mampu untuk bertahan juga bangkit dari kegagalan dan frustrasi yang dialami. Orang yang memiliki keterampilan seperti ini cenderung akan lebih jauh produkti dan efektif dalam melaksanakan berbagai hal. Seseorang yang memiliki keinginan untuk meraih tujuan merupakan bagian dari kemampuan dalam memotivasi diri.

4. *Empathy*

*Empathy* merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam proses merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu dalam memahami perspektif orang lain dan mampu menumbuhkan hubungan rasa saling percaya satu sama lain, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan. Selanjutnya, Bahwa kemampuan memahami serta memiliki sifat sensitif untuk merasakan apa yang orang lain rasakan dan inginkan merupakan kemampuan empati.

5. *Social Skill*

*Social skill* merupakan kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan untuk mempengaruhi orang lain, memimpin, bermusyawarah,

menyelesaikan perselisihan, serta bekerjasama dalam tim. Bahwa kemampuan membaca situasi sosial, mampu berinteraksi secara halus dengan orang lain dan membangun suatu hubungan, serta kemampuan berperan di hadapan orang lain merupakan bagian dari keterampilan social.

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan, bahwa indikator kecerdasan emosional (Tisnawati & Priansa, 2018) terdiri dari:

1. Kesadaran Diri

Kesadaran diri merupakan kesadaran terhadap perasaan sendiri dan kemampuan untuk mengenali serta mengelola perasaan itu.

2. Elastisitas Emosional

Elastisitas emosional merupakan kemampuan untuk berkinerja secara baik dan konsisten di berbagai situasi dan tekanan.

3. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan dan energi yang ada pada diri untuk mencapai hasil, menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta mengupayakan cita-cita diri walaupun menghadapi aneka tantangan dan penolakan.

4. Sensitivitas Antarpribadi

Sensitivitas antarpribadi merupakan kemampuan untuk merasakan kebutuhan dan perasaan orang lain, serta untuk menggunakan kemampuan itu secara efektif dalam berinteraksi dengan pegawai dalam mengambil keputusan yang memengaruhi pegawai.



## 5. Pengaruh

Pengaruh merupakan kemampuan untuk membujuk orang lain agar mengubah sudut pandang terhadap suatu masalah, persoalan, atau keputusan.

## 6. Tanggap

Tanggap merupakan kemampuan untuk menggunakan wawasan dan interaksi untuk sampai pada, dan menerapkan keputusan saat dihadapkan dengan informasi yang ambigu atau tidak lengkap.

## 7. Tanggung Jawab dan Integritas

Tanggung jawab dan integritas merupakan kemampuan untuk menunjukkan komitmen terhadap suatu tindakan saat menghadapi tantangan, dan untuk bertindak secara konsisten dan sesuai dengan persyaratan etika yang dipahami.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kecerdasan emosional antara lain kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, keterampilan sosial.

### **2.1.4 Kepuasan kerja**

#### **2.1.4.1 Pengertian kepuasan kerja**

Kepuasan kerja mempunyai pengertian yang luas, dan inti pada kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi lingkungan kerja, serta kerjasama dengan atasan dan sesama rekan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, dimana

kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan personal sudah terpenuhi dan merupakan hal penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Setiap individu tentu memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda, sehingga tinggi rendahnya kepuasan kerja memberikan dampak yang berbeda. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak management harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya (Tirtayasa & Harahap, 2020).

Sebagaimana yang disampaikan salah satu pendapat ahli bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Wibowo, 2014).

Pendapat lain dari ahli, menyatakan kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Indrasari, 2017).

Menurut pendapat ahli lain menyampaikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap

kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Titisari, 2014).

Selain pendapat ahli diatas, pendapat lain menyatakan salah satu tuntutan bagi perusahaan adalah menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal dengan menjaga kepuasan kerja karyawannya. Karyawan yang memiliki rasa puas pada perusahaan akan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan serta memberikan effort kerja yang lebih pada pekerjaannya yang akhirnya dapat mendatangkan peluang pada keberhasilan perusahaan (Jufrizen, 2017).

Sedangkan beberapa pendapat ahli, mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja (Tisnawati & Priansa, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas pengertian akan kepuasan kerja adalah suatu ungkapan emosional atau respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Dimana setiap individu tentu memiliki suatu penilaian yang berbeda-beda terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dilakukan. Sehingga kepuasan kerja pegawai haruslah menjadi hal yang diperhatikan

perusahaan agar apa yang menjadi kewajiban sejalan dengan pengharapan dari pegawai tersebut.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tentu berdampak terhadap meningkatnya produktivitas hal ini disebabkan pegawai akan bersedia memberikan upaya ekstra untuk bekerja demi kepentingan perusahaan. Berdasarkan pendapat dari para ahli faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Luthans, 2011), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status tertentu bagi pegawai yang bekerja didalam organisasi.

2. Upah/Gaji

Upah ataupun gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multiindikator dalam kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemberian upah atau gaji perlu dilakukan dengan hati-hati dan detail.

3. Promosi

Kesempatan dipromosikan tampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalan yang diterima.

#### 4. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting dikarenakan terpenuhinya rasa diperhatikan oleh atasan.

#### 5. Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai tersebut.

#### 6. Kondisi kerja/Lingkungan kerja

Jika lingkungan kerja sekitar bersih dan menarik, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaannya, namun jika kondisi kerja sekitar panas dan berisik, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya.

Sedangkan pendapat ahli lain menyampaikan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Mangkunegara, 2017), yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan IQ, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, intraksi social, dan hubungan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang terpenting dari kepuasan kerja pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, supervise, kelompok kerja, kondisi kerja/lingkungan kerja.

### 2.1.4.3 Mengukur kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki setiap individu dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya juga berbeda-beda. Kepuasan kerja akan diketahui setelah dilakukan, salah satunya dengan menggunakan metode survey.

Salah satu pendapat menyatakan, bahwa pendekatan yang paling umum untuk mengukur kepuasan kerja ialah dengan menggunakan kuesioner didalamnya menggunakan skala rating, seperti *Job Descriptive Index (JDI)*; *Minnesota Questionnaire (MSQ)* serta *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)* (Greenberg, 2012).

Selain itu, terdapat 2 macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja menurut (Robbins, 2003), yaitu:

1. *Single Global Rating*, yaitu dengan meminta individu untuk merespon pertanyaan dengan mempertimbangkan semua hal seperti, “Seberapa puas anda dengan pekerjaan Anda?”. Lalu responden menjawab antara, ”*Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”.
2. *Sumation Score* yang lebih canggih, yaitu mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan, dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen tersebut. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan, lalu ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Didalam kepuasan kerja pegawai ada kecenderungan perilaku terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi untuk waktu yang lama. Sehingga mengukur kepuasan pegawai bahwa pendekatan yang paling umum untuk mengukur kepuasan kerja ialah dengan menggunakan kuesioner didalamnya menggunakan skala rating, seperti *Job Descriptive Index (JDI)*; *Minnesota Questionnaire (MSQ)* serta *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*.

#### **2.1.4.4 Indikator kepuasan kerja**

Pada perusahaan yang berkembang pegawai dalam menghadapi berbagai macam situasi, seperti menyangkut hubungan dengan rekan kerja, dengan kebijakan atasan, dengan imbalan yang diterima, dan kesempatan promosi serta kondisi lingkungan kerja sangat mempengaruhi penilaian atas kepuasan kerja pegawai. Beberapa pendapat dari para ahli menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri 7 indikator (Indrasari, 2017), yakni sebagai berikut:

1. **Kompensasi**

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

2. Supervisi

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pekerjaan itu sendiri

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Hubungan dengan rekan kerja

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

5. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai.

6. Kesempatan memperoleh perubahan status

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.



## 7. Keamanan kerja

Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

Sedangkan menurut pendapat lain dari ahli adapun indikator kepuasan kerja (Hasibuan, 2014), antara lain:

### 1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang lain yang tidak bertanggung jawab.

### 2. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

### 3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas–ugasnya memenuhi perjanjian bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

### 4. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6. Tingkat gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7. Kepuasan kerja tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8. Lingkungan kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Dari beberapa alternative indikator kepuasan kerja pegawai yang telah disebutkan diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja diantaranya kesetiaan, kemampuan, kejujuran, kreativitas, kepemimpinan, tingkat gaji, kepuasan kerja tidak langsung, lingkungan kerja.

## 2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang OCB telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, tentunya menggunakan variabel, karakteristik subjek penelitian yang bermacam-macam dan jumlah responden yang berbeda serta hasil penelitian yang tidak selamanya sama. Sehingga penulis mengacu pada penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan saat ini. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang relevan yang dijadikan bahan telaah bagi peneliti sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama Peneliti & Tahun    | Judul   | Metode Analisis         | Hasil   |
|-----|--------------------------|---|-------------------------|---|
| 1   | Octaviani & Utami (2018) | Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Pada Karyawan PT. Woonam Music, Ngoro-Mojekerto)      | Regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour         |
| 2   | Rofiqoh et al., (2020)   | Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun | Regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukkan secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour |

|   |                    |   |               |   |
|---|--------------------|---|---------------|---|
| 3 | Gunawan,<br>(2017) | Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Perawat yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru                     | Path Analysis | Hasil penelitian menunjukkan variabel pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja   |
| 4 | Naway, (2014)      | Pengaruh Pengembangan Karir, Persepsi Keadilan dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Guru SMA di Kabupaten Gorontalo, Provinsi Gorontalo | Path Analysis | Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behaviour |
| 5 | Biswan, (2019)     | Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai Pemerintah          | Path Analysis | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>      |

|   |                          |  |                         |  |
|---|--------------------------|--|-------------------------|--|
| 6 | Andini Dwiarta, & (2020) | Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional, Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru Yayasan Al-Khusna Sidoarjo                  | Regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> |
| 7 | Andewi et al., (2016)    | Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung  | Path Analysis           | Hasil penelitian menunjukkan variabel Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja   |
| 8 | Gea, (2019)              | Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Serta Dampaknya Pada Kinerja Tenaga Kependidikan di UIN Sumatera Utara | Path Analysis           | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>    |

|    |                                |   |                               |   |
|----|--------------------------------|---|-------------------------------|---|
| 9  | Aspan et al., (2019)           | Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Kepribadian Sebagai Moderating Variabel Pada Dosen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan | Path Analysis                 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour      |
| 10 | Lutfiyanto et al., (2020)      | Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Mediasi (Study Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan)                            | Structural Equation Modelling | Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour                        |
| 11 | Palupiningdyah & Utami, (2016) | Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan PT Mazuvo Indo Semarang   | Regresi linear berganda       | Hasil penelitian menunjukkan secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour |

|    |                      |  |                               |  |
|----|----------------------|--|-------------------------------|--|
| 12 | Ula, (2020)          | Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karwayan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Divisi Produksi PT IKSG  | Structural Equation Modelling | Hasil riset menggambarkan kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja                                  |
| 13 | Apriandaka, (2021)   | Pengaruh Kecerdasan Emosional dan <i>Work Engagement</i> Terhadap Organizational Citizenship Behaviour melalui Interveing Kepuasan Kerja Pesonna Hotel Maloboro  | Structural Equation Modelling | Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kecerdasan emosional terhadap Organizational Citizenship Behaviour  |
| 14 | (Yusra et al., 2018) | Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening | Structural Equation Modelling | Hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap Organizational Citizenship Behaviour |

### 2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini mempunyai kerangka konsep yang berdasarkan teori-teori, fenomena yang terjadi pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Dari segi teori dan fenomena yang ada pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, maka Kerangka konseptual ini berfungsi untuk menghubungkan atau menjelaskan

secara sistematis tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang digunakan sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

### **2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behaviour**

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan yang akan dilakukan dimasa depan, tentu dengan rencana pengembangan karir yang baik dapat memicu tumbuhnya *organizational citizenship behaviour* karena memberikan motivasi dalam bekerja dan menimbulkan perasaan positif bagi seorang pegawai terhadap perusahaan atau organisasinya. Perasaan positif tersebut akan mendorong sikap dan perilaku positif, seperti aktif memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dimana ini merupakan cerminan perilaku OCB. *Organizational citizenship behaviour* merupakan tindakan tindakan sukarela dan di luar peran karyawan yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi. *Organizational citizenship behaviour* antara lain ditunjukkan dalam bentuk altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan. Perilaku-perilaku tersebut antara lain didorong oleh faktor pengembangan karir yang berlangsung di dalam sebuah organisasi.

Didalam suatu organisasi dimana perencanaan pengembangan karir tidak didesign berdasarkan kebutuhan saat ini dan masa depan tentu akan berdampak terhadap kurangnya perilaku-perilaku *ektra role* atau lebih dikenal dengan



*organizational citizenship behaviour*. Jika pegawai kurang memiliki perilaku OCB maka akan muncul permasalahan-permasalahan personal antara rekan kerja, tidak ada tanggung jawab secara etis dan tidak efektifnya sebuah organisasi.

Dalam realitasnya, untuk dapat memiliki OCB yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung didalam organisasi, karena OCB tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain.

Hal itu sebagaimana dibuktikan dalam penelitian ini yang menunjukkan bukti empiris bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh (Octaviani & Utami, 2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Naway, 2014), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh (Lutfiyanto et al., 2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa proses pengembangan karir yang baik, akan memberikan dampak terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior*. Karena pegawai yang melihat adanya peluang untuk peningkatan karir dalam organisasi akan cenderung melakukan *Organizational*

*Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bukti bahwa karyawan bertanggung jawab akan tugas yang diberikan.

### **2.3.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour**

Diman ketika seseorang memasuki dunia kerja, ia akan bertemu dengan orang lain yang mungkin berasal dari latar belakang pendidikan, keluarga, suku dan budaya yang berbeda. Perbedaan latar belakang ini memicu konflik lebih mudah terjadi dalam berinteraksi dengan seseorang. Tentu dengan memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan dapat membantu membangun hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja, mudah menyesuaikan kondisi disekitar lingkungan kerja, mengerti dan menghormati emosi orang lain, dimana akan terjalin kerjasama sehingga dapat memunculkan dan meningkatkan perilaku-perilaku OCB. Sedangkan jika kurang kecerdasan emosional pegawai tentu berdampak terhadap keharmonisan hubungan pegawai dan semakin tidak efektifnya suatu organisasi.

Sesuai dengan beberapa teori dari ahli salah satunya dimana indikator kecerdasan emosional terdiri dari kesadaran diri elastisitas, emosional, motivasi, sensitivitas pribadi, pengaruh, tanggap, tanggung jawab, serta integritas. Kecerdasan emosional dapat memberikan dampak yang besar terhadap efektivitas organisasi yang berkenaan dengan retensi dan rekrutmen pegawai, pengembangan bakat, dan tim kerja (Tisnawati & Priansa, 2018).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku OCB salah satunya adalah kecerdasan emosional. Menurut (Ahdiyana, 2010) OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut.

Hal ini dibuktikan dengan penelitian (Biswan, 2019), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, semakin tinggi kecerdasan emosional pegawai maka akan semakin tinggi OCB mereka.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Gea, 2019), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh (Andini & Dwiarta, 2020), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kemampuan memotivasi diri dan kesadaran mengontrol diri sendiri terhadap kondisi lingkungan yang dipengaruhi oleh kepribadian dalam hal ini kecerdasan emosional dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour*.

### **2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour**

Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor terpenting bagi PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, sebab kepuasan pegawai dapat memberikan kemajuan perusahaan. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi tentu membuat pegawai merasa nyaman di saat kerja, sehingga dapat melakukan sesuatu lebih yang diharapkan dan cenderung berperilaku positif sehingga meningkatkan efektivitas perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja tentunya akan menimbulkan masalah, mulai dari masalah bagi pribadi pegawai tersebut yang akhirnya berimbas menjadi masalah pada perusahaan apabila tidak ditangani lebih lanjut. Masalah yang timbul dari ketidakpuasan kerja berupa menurunnya semangat kerja, prestasi kerja, serta masalah internal individu lainnya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Indrasari, 2017).

Menurut (Robbins & Judge, 2015) mengatakan bahwa tampaknya logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional pekerja (*Organizational Citizenship Behavior*). Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif

mengenai organisasi, membantu yang lain dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karna mereka ingin membalas pengalaman positifnya.

Hal ini diperkuat dengan penelitian dari (Palupiningdyah & Utami, 2016), bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Rofiqoh et al., 2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh (Aspan et al., 2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Kepuasan kerja menyebabkan karyawan ingin bekerja sama dan berkontribusi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas bekerja akan memberikan balasan kepada organisasi berupa kelekatan dengan organisasi dan berperilaku sebagai anggota organisasi yang baik. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan merasa ingin melakukan tindakan yang menurutnya menyenangkan seperti membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya yang terlalu banyak tanpa ada rasa keterpaksaan. Sehingga dengan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tentu akan meningkat perilaku OCB di lingkungan organisasi.

#### **2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pegawai dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan oleh semua pimpinan karena dapat dikaitkan dengan hasil yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh seluruh pegawai merupakan hasil pengelolaan manajemen yang efektif. Maka dari itu perusahaan atau organisasi yang ingin mencapai tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja pegawainya yang meliputi harapan dan kebutuhan yang diinginkan pegawai-pegawai tersebut. Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya sendiri. Dengan penilaian ini dapat diketahui ciri-ciri positif dan negatif yang ada pada diri seseorang yang akan mengacu pendorong yang kuat untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja.

Menurut (Kadarisman, 2016) mengatakan pengembangan karier adalah suatu praktek yang dapat meninggikan kepuasan karir dari karyawan dan juga untuk meningkatkan ke efektifitasan organisasi. Faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Damayanti, Hanafi & Cahyadi (2018) menyatakan bahwa seorang pimpinan yang mengharapakan adanya kepuasan kerja yang maksimal pada organisasinya harus mengacu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*).

Teori ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gunawan, 2017), hasil penelitian menunjukkan variabel pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh (Sinaga & Wahyanti, 2019) memperoleh hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari pendapat di atas, dengan adanya program pengembangan karir, maka hal ini akan memberikan harapan bagi karyawan untuk mencapai sasaran karirnya dan karyawan akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapannya. Jika harapannya terpenuhi maka karyawan akan merasa puas.

### **2.3.5 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kecerdasan emosional mendeskripsikan kemampuan yang dirasakan diri sendiri untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan emosi diri sendiri, orang lain, dan kelompok. Kecerdasan emosional dianggap memainkan peran penting dalam kehidupan kerja. Prinsip-prinsip kecerdasan emosional membantu dalam mengevaluasi perilaku karyawan, gaya manajemen, sikap, keterampilan interpersonal dan potensi, dan dianggap memiliki relevansi yang besar dalam berbagai bidang kerja dan SDM. Kecerdasan emosional membantu untuk lebih memahami dan mengatur emosi, serta membantu dalam memahami perilaku diri sendiri dan hubungan dengan orang lain. Memahami dan

mengendalikan emosi memainkan peran penting dalam memuaskan kehidupan dan lingkungan kerja seseorang.

Kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor penting dalam pelaksanaan tugas karyawan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas suatu pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang menggunakan kecerdasan emosional cenderung menilai dirinya positif, penuh potensi, selalu mampu mengatasi stress dan frustrasi yang dialami sehingga pada akhirnya mereka akan menang karena keefektifan mereka dalam berhadapan dengan ketidakpasatian dan mampu mempertahankan motivasi (Tisnawati & Priansa, 2018).

Melalui kemampuan mengelola emosi, akan merasakan dan memunculkan emosi positif dari dalam dirinya sehingga individu tersebut lebih peka dan mampu memahami atau berempati kepada orang lain maupun lingkungannya. Jika harapan tidak sesuai dengan harapan ditempat kerja maka karyawan dapat menggunakan kecerdasan emosional tetap terkendali dan menjaga kepuasan kerja dilingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ula, 2020), dimana hasil penelitian menerangkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja.

Berikutnya hasil penelitian yang dilakukan (Andewi et al., 2016), menunjukkan variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap



kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang tentu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan kerja.

### **2.3.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja**

Pengembangan karir yang telah direncanakan oleh perusahaan tentu memiliki peranan tersendiri dan merupakan hal yang penting dimana perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan semangat kerja terhadap pekerjaan sehingga tercipta kepuasan kerja oleh pegawai tersebut. Oleh karenanya setiap karyawan harus bertanggung jawab atas kemajuan dan pengembangan karir yang dialami dengan mengupayakan meningkatkan kemampuan kerja individu sesuai dengan yang ingin dicapai baik secara structural maupun fungsional serta mendapatkan dorongan dari atasan dan organisasi. Dengan adanya pengembangan karir yang baik tentu diharapkan akan meningkatkan rasa kepedulian terhadap lingkungan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yusra et al., 2018), dimana hasil penelitian menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour*.

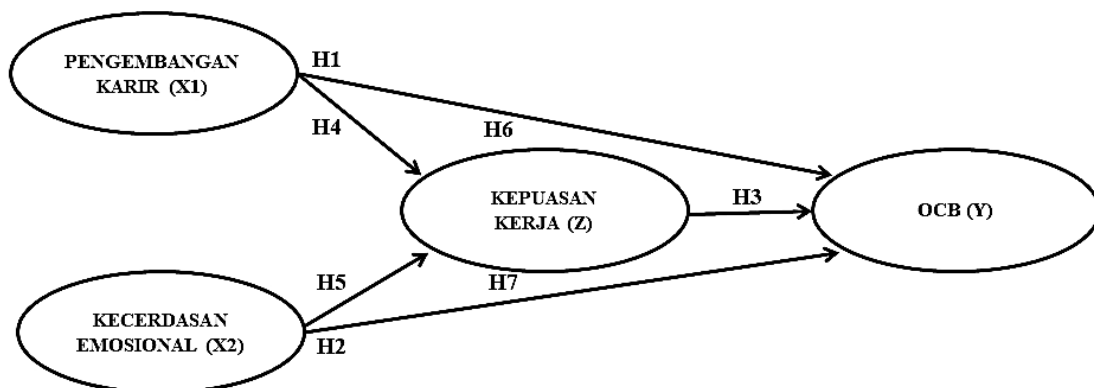
### **2.3.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja**

Pegawai yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan mampu memahami dirinya sendiri dan emosi orang lain serta dapat mengendalikan kearah

yang positif, suka membantu rekan kerja, berperilaku positif di lingkungan kerja dan dapat menggunakan emosi sebagai alat memotivasi diri.

Sesuai dengan beberapa pendapat dari para ahli, salah satunya menyatakan bahwa kecerdasan emosional menjadi faktor penting dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour*, karena karyawan yang memahami, dan menggunakan emosi secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* karyawan. *Organizational citizenship behaviour* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Apriandaka, 2021) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour*.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan/jawaban sementara dari suatu fenomena yang terjadi untuk dibuktikan kebenarannya. Hipotesis menurut pendapat ahli adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018). Sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
2. Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
5. Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
6. Pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
7. Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam jenis data penelitian kuantitatif melalui survei. Survei tersebut dengan cara penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur dan diberikan kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang lebih spesifik, lalu melakukan wawancara kepada pegawai tetap secara langsung, dan meninjau langsung dilingkungan kerja.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Menurut pendapat ahli lain mendefinisikan Penelitian Eksplanatori (*explanatory research*) merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan yang lain. Sedangkan karakteristik penelitian ini bersifat replikasi, sehingga hasil uji harus didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya, yang diulang dengan kondisi lain yang kurang lebih sama (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan salah satu pendapat ahli lain tipe Penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu, tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya mengedarkan kuesioner, test, wawancara dan sebagainya menurut (Sugiyono, 2018).



### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Banyak pendapat ahli mengenai definisi populasi salah satunya menurut (Sugiyono, 2018), “Populasi adalah sekumpulan individu yang memiliki karakteristik khas yang menjadi perhatian dalam lingkup yang ingin diteliti”.

**Tabel 3.2 Data Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang**

| No | Unit Kerja               | Status Pegawai |
|----|--------------------------|----------------|
|    |                          | Pegawai Tetap  |
| 1  | Bagian Administrasi/Umum | 27             |
| 2  | Bagian Produksi          | 3              |
| 3  | Bagian Distribusi        | 13             |
| 4  | Bagian Perpompaan        | 2              |
| 5  | Bagian Pengolahan        | 9              |
| 6  | Bagian Sumber            | 8              |
| 7  | Bagian Hubungan Langgan  | 5              |
|    | Jumlah                   | 67             |

Sumber: Data Bagian Adm/Umum PDAM Tirta Deli 2021

#### 3.3.2 Sampel

Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah hanya pegawai tetap yang berjumlah 67 orang tidak termasuk pegawai kontrak/honor dan pegawai percobaan. Salah satu pendapat ahli mengenai pengertian sampel yaitu menurut (Sugiyono, 2018) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, menggunakan teknik *sampling jenuh* yaitu teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan apabila jumlah populasi relatif kecil. Karena populasi penelitian kurang dari 100 orang, maka teknik

penarikan sampel yang digunakan adalah metode sensus, dimana seluruh populasi dari pegawai tetap akan dijadikan sebagai sampel penelitian.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional adalah pembelajaran lebih lanjut mengenai definisi konsep yang dikelompokkan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Adapun yang menjadi definisi operasional pada penelitian ini meliputi :

**Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel**

| <b>Variabel</b>                                | <b>Definisi</b>  | <b>Indikator</b>  | <b>Skala</b> |
|--|--|---|--------------|
| <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> | Suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Organ et al., 2018). | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membantu pekerjaan orang lain secara sukarela</li> <li>b. Partisipatif terhadap berbagai kegiatan organisasi</li> <li>c. Perilaku melebihi standar minimum</li> <li>d. Perilaku sopan</li> <li>e. Perilaku sikap sportif (Tisnawati &amp; Priansa, 2018)</li> </ul> | Likert       |

|                                  |  |  |               |
|----------------------------------|--|--|---------------|
| <p>Pengembangan Karir (X1)</p>   | <p>Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Larasati, 2018).</p>   | <p>a. Kejelasan karir<br/>b. Pengembangan diri<br/>c. Perbaikan mutu kinerja<br/>(Busro, 2018)</p>   | <p>Likert</p> |
| <p>Kecerdasan Emosional (X2)</p> | <p>kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan yang didalamnya terdiri dari berbagai kemampuan untuk dapat memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan <i>impulsive needs</i> atau dorongan hati, tidak melebih-lebihkan kesenangan maupun kesusahan, mampu mengatur <i>reactive needs</i>, menjaga agar bebas <i>stress</i>, tidak melumpuhkan kemampuan berfikir dan kemampuan untuk berempati pada orang lain, serta adanya prinsip berusaha sambil berdoa (Goleman, 2015).</p> | <p>a. <i>Self awareness</i><br/>b. <i>Self regulation</i><br/>c. <i>Self motivation</i><br/>d. <i>Empathy</i><br/>e. <i>Social skill</i><br/>(Goleman, 2015)</p> | <p>Likert</p> |



|                    |  |   |        |
|--------------------|--|---|--------|
| Kepuasan Kerja (Z) | kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Indrasari, 2017). | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kompensasi</li> <li>b. Supervisi</li> <li>c. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>d. Hubungan dengan rekan kerja</li> <li>e. Kondisi kerja</li> <li>f. Kesempatan memperoleh perubahan status</li> <li>g. Keamanan kerja (Indrasari, 2017)</li> </ul> | Likert |
|--------------------|--|---|--------|

Untuk variabel *organizational citizenship behavior*, pengembangan karir dan kecerdasan emosional serta kepuasan kerja menggunakan indikator yang bersumber dari beberapa pendapat para ahli.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini antara lain :

#### 1. Kuesioner/angket

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan formulir yang berisi beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban, tanggapan serta informasi yang diperlukan.

## 2. Wawancara/*interview*

Teknik pengumpulan data dengan metode tanya jawab kepada nara sumber yang digunakan peneliti untuk melakukan studi pendahuluan dalam menemukan permasalahan yang akan diteliti.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang/kelompok yang berkaitan dengan fenomena sosial (Siregar, 2014). Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian pada Tabel 3.7 sebagai berikut.

**Tabel 3.4 Skala Likert**

| No | Notasi | Pernyataan                             | Bobot |
|----|--------|--|-------|
| 1  | SS     | Sangat Setuju/Sangat Baik              | 5     |
| 2  | S      | Setuju/Baik                            | 4     |
| 3  | KS     | Kurang Setuju/Kurang Baik              | 3     |
| 4  | TS     | Tidak Setuju/ Tidak Baik               | 2     |
| 5  | STS    | Sangat Tidak Setuju/ Sangat Tidak Baik | 1     |

## 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.3.3 yang dijalankan dengan media komputer. Menurut (Santoso, 2014), SEM adalah teknik analisis *multivariate*

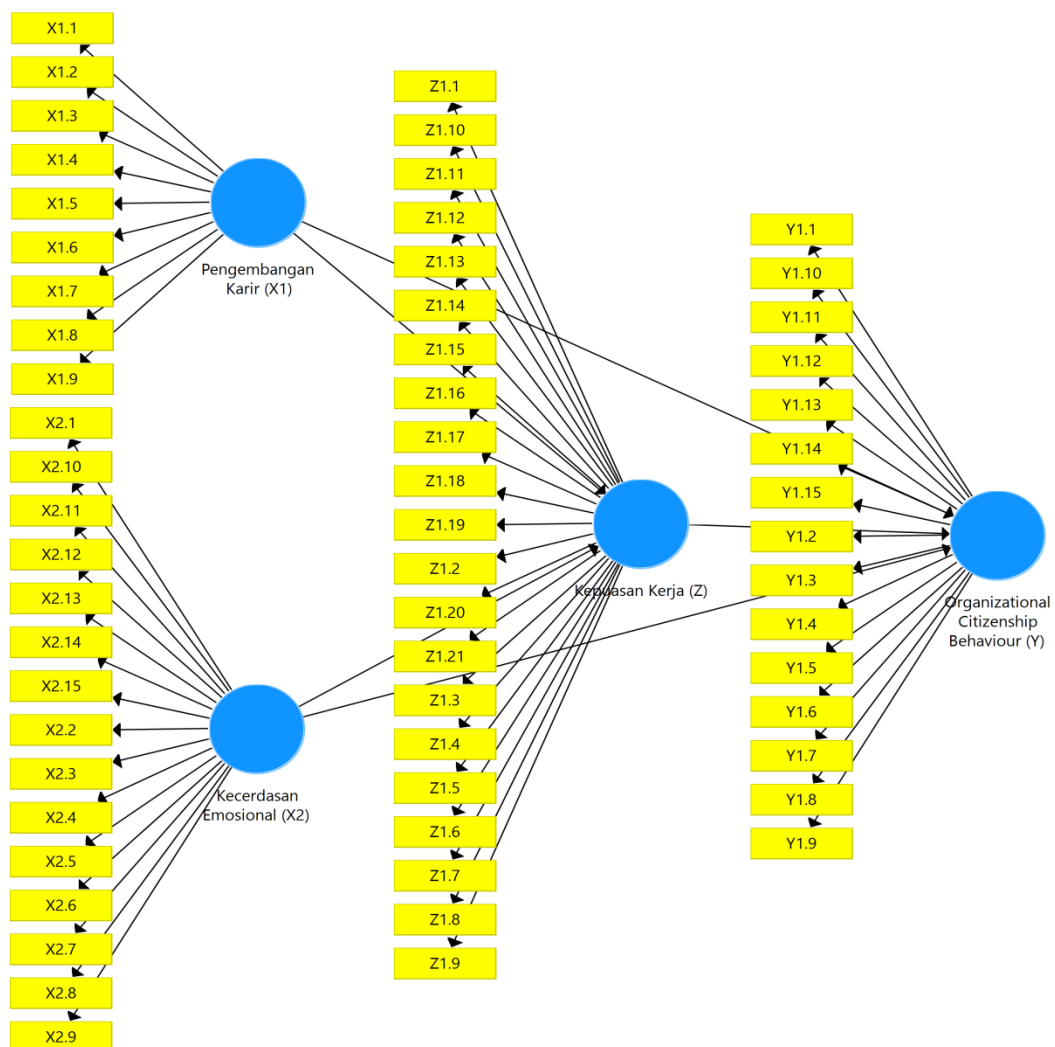
yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, maupun hubungan antar konstruk. PLS atau (*Partial Least Square*) juga merupakan metode analisis 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).

Sedangkan menurut (Latan & Ghazali, 2012), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Namun perbedaan antara SEM berbasis *covariance based* dengan *component based* PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi.

PLS-SEM juga bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. Konsekuensi logis penggunaan PLS-SEM adalah pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi (non-parametrik) dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). PLS-SEM sangat tepat digunakan penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan teori (Haryono, 2014).

### 3.6.1 Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.3.3 dimana secara lengkap hubungan antar variabel yang digambarkan dalam sebuah diagram alur, dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk laten. Berikut ini digambarkan secara lengkap model structural pada penelitian ini, sebagai berikut :



**Gambar 3.1 Struktur Analisis Variabel Penelitian Secara Keseluruhan**

Adapun langkah-langkah metode Partial Least Square (PLS) yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4. Tahap pertama adalah melakukan uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
5. Tahap kedua adalah melakukan uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur pada penelitian ini.

### **3.6.2 Analisis Measurement Model (Outer Model)**

Prosedur dalam pengujian *measurement model* terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

#### **3.6.2.1 Uji Validitas**

Digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam melakukan penelitian berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam uji ini akan menentukan valid tidak nya item pertanyaan pada kuesioner yang digunakan. Uji validitas terdiri dari :

##### **a. Convergent Validity**

Pada tahap ini, akan dilihat besar nya korelasi antara indikator dengan konstruk laten nya. Sehingga menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi apabila komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *loading factor*

0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2014). Selain itu pada tahap ini dilihat berapa besar nilai yang dimiliki oleh setiap variabel. Sehingga menghasilkan nilai AVE (Average Variance Extracted). Nilai AVE dikatakan tinggi apabila memiliki nilai lebih dari 0,5. Jika terdapat nilai AVE kurang dari 0,5, maka masih ada indikator yang tidak valid.

b. Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri dan korelasi antara variabel dengan variabel lain. Nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel dengan variabel lain. Nilai ini disebut dengan *Fornell Lacker*. Selanjutnya, pada tahap ini juga akan dilihat berapa besar nilai korelasi antara indikator yang mengukur variabel. Nilai ini disebut dengan nilai *Cross Loading*. Nilai cross loading dapat diterima apabila nilai korelasi indikator yang mengukur variabel tersebut harus lebih besar daripada nilai korelasi indikator tersebut dengan variabel lain.

### 3.6.2.2 Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian dalam PLS, dapat menggunakan nilai koefisien alfa atau *cronbach's alpha* dan *composite reliability*

(Hair et al., 2021). Nilai *cronbach's alpha* disarankan lebih besar dari 0,7 dan *composite reliability* disarankan juga lebih besar dari 0,7.

### 3.6.3 Analisis Structural Model (Inner Model)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini (Hair et al., 2021). Untuk menghasilkan nilai-nilai pengujian inner model, langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Ada beberapa uji dalam *Inner Model* yaitu :

a. *Coefficient of Determination / R Square* ( $R^2$ )

Uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh (hubungan) antara variabel eksogen terhadap endogen. Nilai  $R^2$  pada umumnya antara 0 sampai 1.

b. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Uji ini digunakan untuk menunjukkan arah hubungan antar variabel. (positif/negatif). Jika nilai nya 0 sampai 1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan positif. Sedangkan jika nilai nya 0 sampai -1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan negatif.

c. T-Statistic

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Menurut (Latan & Ghozali, 2012) nilai uji signifikansi T statistic memiliki kriteria

nilai sebagai berikut :

- Nilai 1,65 dengan taraf signifikansi 10%
- Nilai 1,96 dengan taraf signifikansi 5%
- Nilai 2,58 dengan taraf signifikansi 1%



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Data

Bagian ini menguraikan mengenai hasil penelitian serta analisis data yang telah terkumpul melalui penyebaran kuesioner yang penulis lakukan selama bulan November 2021. Penulis telah menganalisis data yang telah terkumpul sesuai dengan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan di bab sebelumnya. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang nantinya akan menunjukkan apakah hipotesis yang telah dirumuskan dapat diterima atau ditolak.

Hasil total kuesioner yang disebarakan dalam penelitian ini berjumlah 67 responden kemudian diolah dengan menggunakan program SmartPLS yang menghasilkan deskripsi statistic responden dalam penelitian.

##### 4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada table berikut ini:

**Tabel 4.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Pria          | 50        | 75             |
| Wanita        | 17        | 25             |
| <b>Jumlah</b> | <b>67</b> | <b>100</b>     |

**Sumber : Data diolah peneliti, 2021**

Berdasarkan table diatas dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi dua kategori yaitu pria dan wanita. Dari data 67 responden yang

diperoleh, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin pria dengan jumlah 50 orang atau 75%. Sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin wanita 17 orang atau 25%.

#### 4.1.1.2 Deskripsi Usia Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan usia dari 67 responden, dapat ditunjukkan pada table berikut ini:

**Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden**

| Usia          | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| < 30 tahun    | 13        | 19             |
| 30-39 tahun   | 26        | 43             |
| 40-50 tahun   | 19        | 28             |
| >50 tahun     | 9         | 18             |
| <b>Jumlah</b> | <b>67</b> | <b>100</b>     |

**Sumber : Data diolah peneliti, 2021**

Berdasarkan table diatas dapat diketahui bahwa mayoritas usia responden adalah >50 tahun dengan jumlah 9 orang atau 18% dan usia 40-50 tahun dengan jumlah 19 orang atau 28% dan usia 30-39 tahun dengan jumlah 26 orang atau 43%. Sedangkan responden dengan usia >30 tahun yaitu 13 orang atau 19%.

#### 4.1.1.3 Deskripsi Latar Belakang Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan latar belakang dari 67 responden, dapat ditunjukkan pada table berikut ini:

**Tabel 4.3 Deskripsi Latar Belakang Responden**

| Pendidikan    | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| SMA           | 34        | 51             |
| D3            | 7         | 10             |
| S1            | 26        | 39             |
| <b>Jumlah</b> | <b>67</b> | <b>100</b>     |

**Sumber : Data diolah peneliti, 2021**

Berdasarkan table diatas dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan responden adalah S1 yang berjumlah 34 orang atau 51%. Sedangkan pendidikan D3 berjumlah 7 orang atau 10% dan pendidikan S1 berjumlah 26 orang atau 39%.

#### 4.1.1.4 Deskripsi Jawaban Responden

##### 4.1.1.4.1 *Organizational Citizenship Behaviour (Y)*

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behaviour* yang disajikan pada table sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Skor Angket Variabel OCB (Y)**

| P     | Jawaban (Y) |       |    |       |    |       |    |       |     |       |       |     |
|-------|-------------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|-------|-----|
|       | SS          |       | S  |       | KS |       | TS |       | STS |       | Total |     |
|       | F           | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F   | %     | F     | %   |
| Y1.1  | 22          | 32.84 | 27 | 40.30 | 6  | 8.96  | 3  | 4.48  | 9   | 13.43 | 67    | 100 |
| Y1.2  | 25          | 37.31 | 23 | 34.33 | 6  | 8.96  | 11 | 16.42 | 2   | 2.99  | 67    | 100 |
| Y1.3  | 27          | 40.30 | 21 | 31.34 | 8  | 11.94 | 10 | 14.93 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| Y1.4  | 20          | 29.85 | 27 | 40.30 | 9  | 13.43 | 9  | 13.43 | 2   | 2.99  | 67    | 100 |
| Y1.5  | 27          | 40.30 | 23 | 34.33 | 4  | 5.97  | 5  | 7.46  | 8   | 11.94 | 67    | 100 |
| Y1.6  | 26          | 38.81 | 26 | 38.81 | 4  | 5.97  | 8  | 11.94 | 3   | 4.48  | 67    | 100 |
| Y1.7  | 20          | 29.85 | 27 | 40.30 | 9  | 13.43 | 8  | 11.94 | 3   | 4.48  | 67    | 100 |
| Y1.8  | 19          | 28.36 | 33 | 49.25 | 3  | 4.48  | 10 | 14.93 | 2   | 2.99  | 67    | 100 |
| Y1.9  | 23          | 34.33 | 27 | 40.30 | 6  | 8.96  | 11 | 16.42 | 0   | 0.00  | 67    | 100 |
| Y1.10 | 22          | 32.84 | 28 | 41.79 | 6  | 8.96  | 3  | 4.48  | 8   | 11.94 | 67    | 100 |

**Sumber : Data Diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pertanyaan Y1.1 (Saya bersedia membantu orientasi pegawai baru walaupun tidak merupakan tugas saya), terdapat 9 (13,43%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (4,48), responden

menjawab KS sebanyak 6 (8,96%), responden menjawab S sebanyak 27 (40,30%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (32,84%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli bersedia membantu orientasi pegawai baru.

2. Untuk pertanyaan Y1.2 (Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya bersedia membantu untuk mengerjakan tugasnya), terdapat 2 (2,99%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 11 (16,42%), responden menjawab KS sebanyak 6 (8,96%), responden menjawab S sebanyak 23 (34,33%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (37,31%) sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli bersedia membantu rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang bukan menjadi bagian dari tugasnya.

Dari pernyataan Y1.1 dan Y1.2 di atas dapat disimpulkan bahwa indikator **membantu pekerjaan orang lain secara suka rela** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pertanyaan Y1.3 (Saya merasa bisa memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan), terdapat 1 (1,49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (14,93%), responden menjawab KS sebanyak 8 (11,98%), responden menjawab S sebanyak 21 (31,34%) dan responden menjawab SS sebanyak 27 (40,30%), sehingga dapat

disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli bisa memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan.

4. Untuk pertanyaan Y1.4 (Saya bersedia dalam mendukung operasional pekerjaan baik secara professional dan social), terdapat 2 (2,99%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 9 (13%), responden menjawab KS sebanyak 9 (13,43%), responden menjawab S sebanyak 27 (40,30%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (29.85%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli bersedia dalam mendukung operasional pekerjaan baik secara professional dan social.

Dari pernyataan Y1.3 dan Y1.4 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **partisipatif terhadap berbagai kegiatan organisasi** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pertanyaan Y1.5 (Saya dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur dari perusahaan), terdapat 8 (11.94%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 5 (7.46%), responden menjawab KS sebanyak 4 (5.97%), responden menjawab S sebanyak 23 (34.33%) dan responden menjawab SS sebanyak 27 (40.30%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur dari perusahaan.
6. Untuk pertanyaan Y1.6 (Saya bersedia melakukan pekerjaan di luar jam dinas apabila diperlukan), terdapat 3 (4.48%) responden menjawab STS,

responden menjawab TS sebanyak 8 (11.94%), responden menjawab KS sebanyak 4 (5.97%), responden menjawab S sebanyak 26 (38.81%) dan responden menjawab SS sebanyak 26 (38.81%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli bersedia melakukan pekerjaan di luar jam dinas apabila diperlukan.

Dari pernyataan Y1.5 dan Y1.6 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **perilaku melebihi standar minimum** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pertanyaan Y1.7 (Saya berkonsultasi dengan atasan atau rekan kerja terhadap sesuatu yang mungkin berpengaruh kepada keputusan atau tindakan yang saya perbuat), terdapat 3 (4.48%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 8 (11.94%), responden menjawab KS sebanyak 9 (13.43%), responden menjawab S sebanyak 27 (40.30%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (29.85%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli selalu berkonsultasi dengan atasan atau rekan kerja terhadap sesuatu yang mungkin berpengaruh kepada keputusan atau tindakan yang diperbuat.
8. Untuk pertanyaan Y1.8 (Apabila terdapat konflik antar rekan kerja, saya bersedia menengahi permasalahan), terdapat 2 (2.99%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (14.93%), responden menjawab KS sebanyak 3 (4.48%), responden menjawab S sebanyak 33 (49.25%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (28.36%), sehingga

dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli selalu apabila terdapat konflik antar rekan kerja, pegawai lain akan bersedia menengahi permasalahan.

Dari pernyataan Y1.7 dan Y1.8 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **perilaku sopan** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pertanyaan Y1.9 (Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya), terdapat 11 (16.42%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 6 (8.96%), responden menjawab S sebanyak 27 (40.30%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (34.33%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli selalu akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan.

10. Untuk pertanyaan Y1.10 (Saya selalu menghadapi dengan lapang dada terhadap hal yang memicu kemarahan), terdapat 8 (11.94%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (4.48%), responden menjawab N sebanyak 6 (8.96%), responden menjawab S sebanyak 28 (41.79%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (32.84%), sehingga selalu menghadapi dengan lapang dada terhadap hal yang memicu kemarahan.

Dari pernyataan Y1.9 dan Y1.10 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **perilaku sikap sportif** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan dari ke-10 indikator diatas dapat disimpulkan bahwa, indikator *organizational citizenship behaviour* di PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

#### 4.1.1.4.2 Pengembangan Karir (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel pengembangan karir yang disajikan pada table sebagai berikut:

| No. | P    | Jawaban (X1) |       |    |       |    |       |    |       |     |       |       |     |
|-----|------|--------------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|-------|-----|
|     |      | SS           |       | S  |       | KS |       | TS |       | STS |       | Total |     |
|     |      | F            | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F   | %     | F     | %   |
| 1   | X1.1 | 22           | 32.84 | 18 | 26.87 | 13 | 19.40 | 11 | 16.42 | 3   | 4.48  | 67    | 100 |
| 2   | X1.2 | 14           | 20.90 | 22 | 32.84 | 16 | 23.88 | 15 | 22.39 | 0   | 0.00  | 67    | 100 |
| 3   | X1.3 | 20           | 29.85 | 21 | 31.34 | 13 | 19.40 | 12 | 17.91 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 4   | X1.4 | 14           | 20.90 | 23 | 34.33 | 17 | 25.37 | 4  | 5.97  | 9   | 13.43 | 67    | 100 |
| 5   | X1.5 | 16           | 23.88 | 24 | 35.82 | 14 | 20.90 | 5  | 7.46  | 8   | 11.94 | 67    | 100 |
| 6   | X1.6 | 13           | 19.40 | 29 | 43.28 | 12 | 17.91 | 10 | 14.93 | 3   | 4.48  | 67    | 100 |

**Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Pengembangan Karir (X1)**

**Sumber : Data Diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pertanyaan X1.1 (Saya merasakan informasi perencanaan karir sudah transparan dan sesuai dengan latar belakang pendidikan), terdapat 3 (4.48%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 11 (16.42%), responden menjawab KS sebanyak 13 (19.40%), responden menjawab S sebanyak 18 (26.87%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (32.84%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasakan informasi perencanaan karir sudah transparan dan sesuai dengan latar belakang pendidikan.



2. Untuk pertanyaan X1.2 (Saya merasa perusahaan adil terhadap pegawai dalam kesempatan jenjang karir untuk kedepannya), terdapat 15 (22.39%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 16 (23.88%), responden menjawab S sebanyak 22 (32.84%) dan responden menjawab SS sebanyak 14 (20.90%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasakan perusahaan adil terhadap pegawai dalam kesempatan jenjang karir untuk kedepannya.

Dari pernyataan X1.1 dan X1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **kejelasan karir** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pertanyaan X1.3 (Perusahaan saya memberikan dukungan seperti fasilitas penunjang atau pelatihan yang dapat mengembangkan kemampuan setiap pegawai), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 12 (17.91%), responden menjawab KS sebanyak 13 (19.40%), responden menjawab S sebanyak 21 (31.34%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (29.85%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasakan dukungan seperti fasilitas penunjang atau pelatihan yang dapat mengembangkan kemampuan setiap personil.
4. Untuk pertanyaan X1.4 (Saya merasa diskusi terkait pekerjaan bersama rekan kerja akan memberikan dampak positif bagi diri saya), terdapat 9 (13.43%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 4 (5.97%), responden menjawab KS sebanyak 4 (5.97%), responden

menjawab KS sebanyak 17 (25.37%), responden menjawab S sebanyak 23 (34.33%), dan responden menjawab SS sebanyak 14 (20.90%) sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasa diskusi terkait pekerjaan bersama rekan kerja akan memberikan dampak positif.

Dari pernyataan X1.3 dan X1.4 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **pengembangan diri** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pertanyaan X1.5 (Saya merasakan bahwa adanya perbaikan sistem kerja baik secara administrasi maupun teknis), terdapat 8 (11.94%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 5 (7.46%), responden menjawab KS sebanyak 14 (20.90%), responden menjawab S sebanyak 24 (35.82%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (23.88%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasakan bahwa adanya perbaikan sistem kerja baik secara administrasi maupun teknis.
6. Untuk pertanyaan X1.6 (Saya merasakan dengan adanya tim perbaikan mutu kinerja agar dapat membantu monitoring dan evaluasi terhadap suatu pekerjaan), terdapat 3 (4.48%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (14.93%), responden menjawab KS sebanyak 12 (17.91%), responden menjawab S sebanyak 29 (43.28%) dan responden menjawab SS sebanyak 13 (19.40%), sehingga dapat disimpulkan bahwa

mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasa bahwa tim perbaikan mutu kinerja memiliki kemampuan sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Dari pernyataan X1.5 dan X1.6 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **perbaikan mutu** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan dari ke-6 indikator diatas dapat disimpulkan bahwa, indikator pengembangan karir di PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

#### 4.1.1.4.3 Kecerdasan Emosional (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel kecerdasan emosional yang disajikan pada table sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kecerdasan Emosional (X2)**

| No. | P     | Jawaban (X2) |       |    |       |    |       |    |       |     |       |       |     |
|-----|-------|--------------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|-------|-----|
|     |       | SS           |       | S  |       | KS |       | TS |       | STS |       | Total |     |
|     |       | F            | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F   | %     | F     | %   |
| 1   | X2.1  | 31           | 46.27 | 17 | 25.37 | 5  | 7.46  | 13 | 19.40 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 2   | X2.2  | 27           | 40.30 | 24 | 35.82 | 4  | 5.97  | 12 | 17.91 | 0   | 0.00  | 67    | 100 |
| 3   | X2.3  | 16           | 23.88 | 22 | 32.84 | 17 | 25.37 | 7  | 10.45 | 5   | 7.46  | 67    | 100 |
| 4   | X2.4  | 26           | 38.81 | 26 | 38.81 | 1  | 1.49  | 5  | 7.46  | 9   | 13.43 | 67    | 100 |
| 5   | X2.5  | 13           | 19.40 | 34 | 50.75 | 8  | 11.94 | 12 | 17.91 | 0   | 0.00  | 67    | 100 |
| 6   | X2.6  | 28           | 41.79 | 20 | 29.85 | 7  | 10.45 | 11 | 16.42 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 7   | X2.7  | 29           | 43.28 | 18 | 26.87 | 9  | 13.43 | 10 | 14.93 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 8   | X2.8  | 29           | 43.28 | 19 | 28.36 | 5  | 7.46  | 12 | 17.91 | 2   | 2.99  | 67    | 100 |
| 9   | X2.9  | 20           | 29.85 | 28 | 41.79 | 7  | 10.45 | 6  | 8.96  | 6   | 8.96  | 67    | 100 |
| 10  | X2.10 | 22           | 32.84 | 25 | 37.31 | 8  | 11.94 | 10 | 14.93 | 2   | 2.99  | 67    | 100 |

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pertanyaan X2.1 (Saya dapat mengenali/mengetahui faktor yang menyebabkan emosi), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS,

responden menjawab TS sebanyak 13 (19.40%), responden menjawab KS sebanyak 5 (7.46%), responden menjawab S sebanyak 17 (25.37%) dan responden menjawab SS sebanyak 31 (46.27%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli dapat mengenali/mengetahui faktor yang menyebabkan emosi.

2. Untuk pertanyaan X2.2 (Saya memahami emosi yang terjadi pada diri saya), terdapat 12 (17.91%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (5.97%), responden menjawab S sebanyak 24 (35.82%) dan responden menjawab SS sebanyak 27 (40.30%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli memahami emosi yang terjadi pada diri sendiri.

Dari pernyataan X2.1 dan X2.2 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator *self awareness* pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pertanyaan X2.3 (Saya mampu mengendalikan emosi diri sendiri), terdapat 5 (7.46%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 7 (10.45%), responden menjawab KS sebanyak 17 (25.37%), responden menjawab S sebanyak 22 (32.84%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (23.88%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli mampu mengendalikan emosi diri sendiri.
4. Untuk pertanyaan X2.4 (Saya dapat mengekspresikan emosi dengan tepat), terdapat 9 (13.43%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 5 (7.46%), responden menjawab KS sebanyak 1 (1.49%),

responden menjawab S sebanyak 26 (38.81%) dan responden menjawab SS sebanyak 26 (38.81%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli dapat mengekspresikan emosi dengan tepat.

Dari pernyataan X2.3 dan X2.4 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator *self regulation* pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pertanyaan X2.5 (Saya selalu optimis dengan karir saya), terdapat 12 (17.91%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 8 (11.94%), responden menjawab S sebanyak 34 (50.75%) dan responden menjawab SS sebanyak 13 (19.40%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli selalu optimis dengan karir di perusahaan.

6. Untuk pertanyaan X2.6 (Saya selalu berusaha meningkatkan prestasi), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 11 (16.42%), responden menjawab KS sebanyak 7 (10.45%), responden menjawab S sebanyak 20 (29.85%) dan responden menjawab SS sebanyak 28 (41.79%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli selalu berusaha meningkatkan prestasi.

Dari pernyataan X2.5 dan X2.6 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator *self motivation* pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pertanyaan X2.7 (Saya dapat merasakan perasaan orang lain), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (14.93%), responden menjawab KS sebanyak 9 (13.43%),

responden menjawab S sebanyak 18 (26.87%) dan responden menjawab SS sebanyak 29 (43.28%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli dapat merasakan perasaan orang lain.

8. Untuk pertanyaan X2.8 (Saya mengerti apabila orang lain menghadapi masalah), terdapat 2 (2.99%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 12 (17.91%), responden menjawab KS sebanyak 5 (7.46%), responden menjawab S sebanyak 19 (28.36%) dan responden menjawab SS sebanyak 29 (43.28%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli mengerti apabila orang lain menghadapi masalah.

Dari pernyataan X2.7 dan X2.8 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator *empathy* pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pertanyaan X2.9 (Saya selalu menjalin kerjasama dengan rekan kerja lainnya), terdapat 6 (8.96%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 6 (8.96%), responden menjawab KS sebanyak 7 (10.45%), responden menjawab S sebanyak 28 (41.79%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (29.85%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli selalu menjalin kerjasama dengan rekan kerja lainnya.
10. Untuk pertanyaan X2.10 (Saya dapat berkomunikasi dengan sesama rekan kerja secara baik), terdapat 2 (2.99%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (14.93%), responden menjawab KS sebanyak 8 (11.94%), responden menjawab S sebanyak 25 (37.31%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (32.84%), sehingga dapat disimpulkan pegawai

PDAM Tirta Deli dapat berkomunikasi dengan sesama rekan kerja secara baik.

Dari pernyataan X2.9 dan X2.10 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator *social skill* pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan dari ke-10 indikator diatas dapat disimpulkan bahwa, indikator kecerdasan emosional di PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

#### 4.1.1.4.4 Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja yang disajikan pada table sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

| No. | P     | Jawaban (Z) |       |    |       |    |       |    |       |     |       |       |     |
|-----|-------|-------------|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|-------|-----|
|     |       | SS          |       | S  |       | KS |       | TS |       | STS |       | Total |     |
|     |       | F           | %     | F  | %     | F  | %     | F  | %     | F   | %     | F     | %   |
| 1   | Z1.1  | 18          | 26.87 | 23 | 34.33 | 17 | 25.37 | 7  | 10.45 | 2   | 2.99  | 67    | 100 |
| 2   | Z1.2  | 17          | 25.37 | 31 | 46.27 | 10 | 14.93 | 9  | 13.43 | 0   | 0.00  | 67    | 100 |
| 3   | Z1.3  | 16          | 23.88 | 32 | 47.76 | 8  | 11.94 | 9  | 13.43 | 2   | 2.99  | 67    | 100 |
| 4   | Z1.4  | 21          | 31.34 | 29 | 43.28 | 7  | 10.45 | 6  | 8.96  | 4   | 5.97  | 67    | 100 |
| 5   | Z1.5  | 36          | 53.73 | 17 | 25.37 | 5  | 7.46  | 7  | 10.45 | 2   | 2.99  | 67    | 100 |
| 6   | Z1.6  | 33          | 49.25 | 21 | 31.34 | 0  | 0.00  | 12 | 17.91 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 7   | Z1.7  | 13          | 19.40 | 25 | 37.31 | 19 | 28.36 | 2  | 2.99  | 8   | 11.94 | 67    | 100 |
| 8   | Z1.8  | 30          | 44.78 | 22 | 32.84 | 5  | 7.46  | 3  | 4.48  | 7   | 10.45 | 67    | 100 |
| 9   | Z1.9  | 32          | 47.76 | 21 | 31.34 | 4  | 5.97  | 9  | 13.43 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 10  | Z1.10 | 36          | 53.73 | 20 | 29.85 | 0  | 0.00  | 10 | 14.93 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 11  | Z1.11 | 14          | 20.90 | 31 | 46.27 | 12 | 17.91 | 6  | 8.96  | 4   | 5.97  | 67    | 100 |
| 12  | Z1.12 | 15          | 22.39 | 32 | 47.76 | 9  | 13.43 | 10 | 14.93 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 13  | Z1.13 | 17          | 25.37 | 26 | 38.81 | 13 | 19.40 | 10 | 14.93 | 1   | 1.49  | 67    | 100 |
| 14  | Z1.14 | 15          | 22.39 | 31 | 46.27 | 11 | 16.42 | 4  | 5.97  | 6   | 8.96  | 67    | 100 |

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pertanyaan Z1.1 (Saya merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan), terdapat 2 (2.99%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 7 (10.45%), responden menjawab KS sebanyak 17 (25.37%), responden menjawab S sebanyak 23 (34.33%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (26.87%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang dilakukan.
2. Untuk pertanyaan Z1.2 (Saya merasa memiliki peluang untuk mendapatkan kenaikan gaji/fasilitas), terdapat 9 (13.43%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 10 (14.93%), responden menjawab S sebanyak 31 (46.27%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (25.37%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli memiliki peluang untuk mendapatkan kenaikan gaji/fasilitas.  
  
Dari pernyataan Z1.1 dan Z1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **kompensasi** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.
3. Untuk pertanyaan Z1.3 (Pengawas saya bersikap adil dan profesional), terdapat 2 (2.99%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 9 (13.43%), responden menjawab KS sebanyak 8 (11.94%), responden menjawab S sebanyak 32 (47.76%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (23.88%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasakan pengawas dapat bersikap adil dan profesional.



4. Untuk pertanyaan Z1.4 (Saya merasa supervisi yang dilakukan dapat mendukung pekerjaan terlaksana dengan baik), terdapat 4 (5.97%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 6 (8.96%), responden menjawab KS sebanyak 7 (10.45%), responden menjawab S sebanyak 29 (43.28%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (31.34%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasa supervisi yang dilakukan dapat mendukung pekerjaan terlaksana dengan baik.

Dari pernyataan Z1.3 dan Z1.4 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **supervisi** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pertanyaan Z1.5 (Saya merasa tugas yang diberikan sesuai dengan keterampilan saya), terdapat 2 (2.99%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 7 (10.45%), responden menjawab KS sebanyak 5 (7.46%), responden menjawab S sebanyak 17 (25.37%) dan responden menjawab SS sebanyak 36 (53.73%), sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PDAM Tirta Deli merasa tugas yang diberikan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki.
6. Untuk pertanyaan Z1.6 (Saya merasa puas dengan pekerjaan ini karena memberikan pengalaman dan pengetahuan untuk saya), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 12 (17.91%), responden menjawab S sebanyak 21 (31.34%) dan responden menjawab SS sebanyak 33 (49.25%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta

Deli merasa puas dengan pekerjaan ini karena memberikan pengalaman dan pengetahuan.

Dari pernyataan Z1.5 dan Z1.6 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **pekerjaan itu sendiri** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pertanyaan Z1.7 (Saya puas karena dapat berteman akrab dengan rekan kerja, baik didalam maupun di luar jam kerja), terdapat 8 (11.94%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 2 (2.99%), responden menjawab KS sebanyak 19 (28.36%), responden menjawab S sebanyak 25 (37.31%) dan responden menjawab SS sebanyak 13 (19.40%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli puas karena dapat berteman akrab dengan rekan kerja, baik didalam maupun di luar jam kerja.
8. Untuk pertanyaan Z1.8 (Rekan kerja saya terbuka untuk memberi bantuan ketika saya mengalami kesulitan), terdapat 7 (10.45%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (4.48%), responden menjawab N sebanyak 5 (7.46%), responden menjawab S sebanyak 22 (32.84%) dan responden menjawab SS sebanyak 30 (44.78%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli selalu terbuka untuk memberi bantuan ketika rekan kerja mengalami kesulitan.

Dari pernyataan Z1.7 dan Z1.8 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **hubungan dengan rekan kerja** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pertanyaan Z1.9 (Saya merasa peralatan kerja tersedia dengan cukup sehingga memudahkan pekerjaan), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 9 (13.43%), responden menjawab KS sebanyak 4 (5.97%), responden menjawab S sebanyak 21 (31.34%) dan responden menjawab SS sebanyak 32 (47.76%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli merasa peralatan kerja tersedia dengan cukup sehingga memudahkan pekerjaan.
10. Untuk pertanyaan Z1.10 (Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (14.93%), responden menjawab S sebanyak 20 (29.85%) dan responden menjawab SS sebanyak 36 (53.73%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli merasa nyaman dengan lingkungan kerja .

Dari pernyataan Z1.9 dan Z1.10 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **kondisi kerja** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

11. Untuk pertanyaan Z1.11 (Apabila saya dapat bekerja lebih baik dengan mengembangkan potensi diri, maka saya memiliki kesempatan untuk naik jabatan), terdapat 4 (5.97%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 6 (8.96%), responden menjawab KS sebanyak 12 (17.91%), responden menjawab S sebanyak 31 (46.27%) dan responden menjawab SS sebanyak 14 (20.90%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli dapat merasakan dapat bekerja lebih baik dengan

mengembangkan potensi diri, maka dapat memiliki kesempatan untuk naik jabatan.

12. Untuk pertanyaan Z1.12 (Saya merasa bahwa kompetensi yang tinggi akan membuka peluang untuk promosi), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (14.93%), responden menjawab N sebanyak 9 (13.43%), responden menjawab S sebanyak 32 (47.76%) dan responden menjawab SS sebanyak 15 (22.39%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli merasa bahwa kompetensi yang tinggi akan membuka peluang untuk promosi.

Dari pernyataan Z1.11 dan Z1.12 diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **kesempatan memperoleh perubahan status** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

13. Untuk pertanyaan Z1.13 (Saya merasa bahwa Kesehatan, Keselamatan Kerja (K3) dijalankan dengan baik di perusahaan), terdapat 1 (1.49%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (14.93%), responden menjawab KS sebanyak 13 (19.40%), responden menjawab S sebanyak 26 (38.81%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (25.37%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli merasa bahwa Kesehatan, Keselamatan Kerja (K3) dijalankan dengan baik di perusahaan.
14. Untuk pertanyaan Z1.14 (Perusahaan memiliki prosedur dan ketentuan terkait pemberhentian pegawai), terdapat 6 (8.96%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 4 (5.97%), responden menjawab

KS sebanyak 11 (16.42%), responden menjawab S sebanyak 31 (46.27%) dan responden menjawab SS sebanyak 15 (22.39%), sehingga dapat disimpulkan pegawai PDAM Tirta Deli perusahaan memiliki prosedur dan ketentuan terkait pemberhentian pegawai.

Dari pernyataan Z1.13 dan Z1.14, diatas dapat disimpulkan bahwa indikator **keamanan kerja** pada pegawai PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan dari ke-14 indikator diatas dapat disimpulkan bahwa, indikator kepuasan kerja di PDAM Tirta Deli dapat dikategorikan baik.

#### **4.1.2 Hasil Uji *Outer Model***

##### **4.1.2.1 Hasil Uji Validitas**

Pengujian validitas dilakukan dengan responden sebanyak 67 responden, dimana hasil pengujian validitas melalui uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity* pada penelitian ini. Berikut ini adalah tabel pada setiap variabel dalam penelitian ini.

##### **4.1.2.1.1 Convergent Validity**

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel adalah  $> 0,50$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan dalam penelitian mempunyai *convergent validity* yang

baik. Pada tabel dibawah ini disajikan hasil nilai-nilai *loading factor* untuk tiap-tiap indikator.

**Tabel 4.8 Convergent Validity**

| Variabel  | Average Variance Extracted | Hasil Uji    |
|---|----------------------------|--------------|
| <i>Organizational Citizenship Behaviour (Y)</i> | <b>0.867</b>               | <b>Valid</b> |
| Pengembangan Karir (X1)                         | <b>0.881</b>               | <b>Valid</b> |
| Kecerdasan Emosional (X2)                       | <b>0.843</b>               | <b>Valid</b> |
| Kepuasan Kerja (Z)                              | <b>0.820</b>               | <b>Valid</b> |

Sumber: SmartPLS 3.3.3

Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* setiap dimensi

| Pernyataan | Y     | X1    | X2    | Z     | Hasil Uji |
|------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Y1.1       | 0.931 |       |       |       | Valid     |
| Y1.10      | 0.896 |       |       |       | Valid     |
| Y1.2       | 0.951 |       |       |       | Valid     |
| Y1.3       | 0.934 |       |       |       | Valid     |
| Y1.4       | 0.931 |       |       |       | Valid     |
| Y1.5       | 0.913 |       |       |       | Valid     |
| Y1.6       | 0.952 |       |       |       | Valid     |
| Y1.7       | 0.944 |       |       |       | Valid     |
| Y1.8       | 0.896 |       |       |       | Valid     |
| Y1.9       | 0.962 |       |       |       | Valid     |
| X1.1       |       | 0.921 |       |       | Valid     |
| X1.2       |       | 0.945 |       |       | Valid     |
| X1.3       |       | 0.952 |       |       | Valid     |
| X1.4       |       | 0.953 |       |       | Valid     |
| X1.5       |       | 0.950 |       |       | Valid     |
| X1.6       |       | 0.912 |       |       | Valid     |
| X2.1       |       |       | 0.885 |       | Valid     |
| X2.10      |       |       | 0.917 |       | Valid     |
| X2.2       |       |       | 0.899 |       | Valid     |
| X2.3       |       |       | 0.897 |       | Valid     |
| X2.4       |       |       | 0.942 |       | Valid     |
| X2.5       |       |       | 0.896 |       | Valid     |
| X2.6       |       |       | 0.933 |       | Valid     |
| X2.7       |       |       | 0.932 |       | Valid     |
| X2.8       |       |       | 0.929 |       | Valid     |
| X2.9       |       |       | 0.951 |       | Valid     |
| Z1.1       |       |       |       | 0.877 | Valid     |
| Z1.10      |       |       |       | 0.918 | Valid     |
| Z1.11      |       |       |       | 0.898 | Valid     |
| Z1.12      |       |       |       | 0.913 | Valid     |
| Z1.13      |       |       |       | 0.847 | Valid     |
| Z1.14      |       |       |       | 0.939 | Valid     |
| Z1.2       |       |       |       | 0.885 | Valid     |
| Z1.3       |       |       |       | 0.902 | Valid     |
| Z1.4       |       |       |       | 0.917 | Valid     |
| Z1.5       |       |       |       | 0.943 | Valid     |
| Z1.6       |       |       |       | 0.896 | Valid     |
| Z1.7       |       |       |       | 0.889 | Valid     |
| Z1.8       |       |       |       | 0.937 | Valid     |
| Z1.9       |       |       |       | 0.913 | Valid     |

Sumber: SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* pada setiap indikator  $> 0.70$ . sehingga dapat disimpulkan bahwa indicator setiap variabel pada penelitian ini adalah valid.

#### 4.1.2.1.2 *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk membuktikan apakah indicator pada suatu konstruk akan mempunyai *loading factor* terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada *loading factor* dengan konstruk yang lain. Sehingga dapat dilihat pada tabel *cross loading*.

**Tabel 4.10 Nilai *Discriminant Validity* setiap dimensi**

|                           | Kecerdasan Emosional (X2) | Kepuasan Kerja (Z)     | OCB (Y)                | Pengembangan Karir (X1)   |
|---------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|
| Kecerdasan Emosional (X2) | $\sqrt{AVE_{X2}} = 0.918$ |                        |                        |                           |
| Kepuasan Kerja (Z)        | 0.545                     | $\sqrt{AVE_Z} = 0.906$ |                        |                           |
| OCB (Y)                   | 0.618                     | 0.719                  | $\sqrt{AVE_Y} = 0.931$ |                           |
| Pengembangan Karir (X1)   | 0.293                     | 0.517                  | 0.597                  | $\sqrt{AVE_{X1}} = 0.939$ |

**Sumber: SmartPLS 3.3.3**

Berdasarkan data tabel 4.10 diatas, menunjukkan bahwa nilai korelasi pada setiap indicator yang mengukur variabel tersebut, lebih besar daripada nilai korelasi indicator tersebut dengan variabel lain. Sehingga disimpulkan bahwa nilai *cross loading* tersebut telah memenuhi syarat *discriminant validity* pada penelitian ini.



#### 4.1.2.2 Hasil Uji Reliabilitas dan *Cronbach's Alpha*

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian *composite reliability* dan *conbach's alpha* dari Smart PLS sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Nilai Reliabilitas dan *Cronbach's Alpha***

| Indikator                 | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|---------------------------|------------------|-----------------------|
| OCB (Y)                   | 0.982            | 0.984                 |
| Pengembangan Karir (X1)   | 0.950            | 0.960                 |
| Kecerdasan Emosional (X2) | 0.982            | 0.984                 |
| Kepuasan Kerja (Z)        | 0.983            | 0.985                 |

Sumber: SmartPLS 3.3.3

Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability*  $> 0.70$  dan *cronbach's alpha*  $> 0.60$ . dari hasil output SmartPLS diatas semua konstruk memiliki nilai *composite reliability*  $> 0.70$  dan *cronbach's alpha*  $> 0.60$ . jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.1.3 Hasil Uji *Inner Model*

Model structural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk variabel dependen dan nilai koefisien *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai *t-statistic* setiap *path*.

Setelah pengujian outer model yang telah dilakukan dan memenuhi syarat, berikutnya akan dilakukan pengujian *inner model*.

#### 4.3.2.1 Hasil Uji *Determinasi (R-Square)*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Nilai *Determinasi (R-Square)***

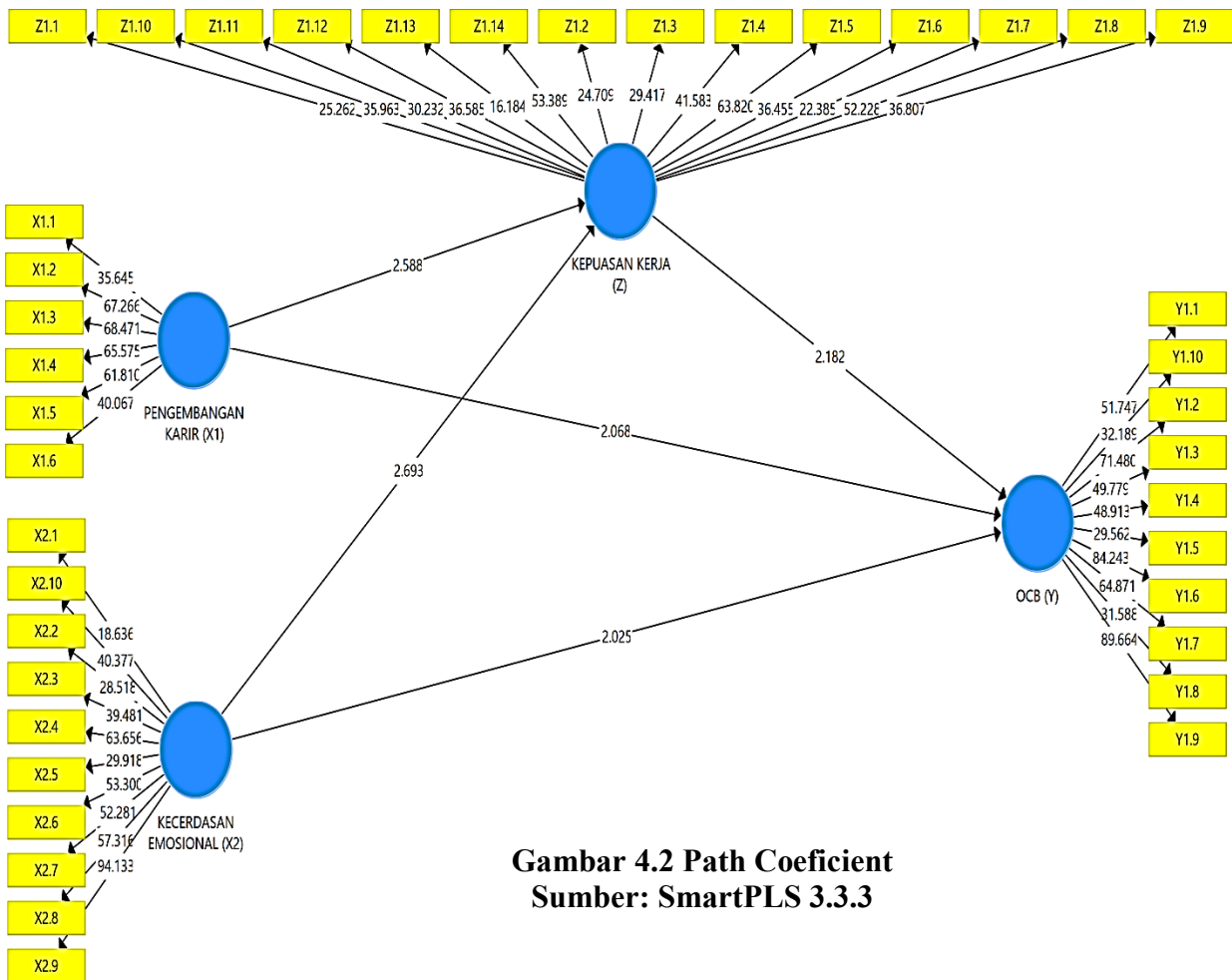
|                    | R Square |
|--------------------|----------|
| Kepuasan Kerja (Z) | 0.437    |
| OCB (Y)            | 0.657    |

**Sumber: SmartPLS 3.3.3**

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai *R-Square* dari Y adalah 0.657, yang berarti X1, X2 dan Z mampu mempengaruhi Y sebesar 65%. Sementara nilai *R-Square* dari Z adalah 0.437, yang berarti X1 dan X2 mampu mempengaruhi Z sebesar 43%.

#### 4.3.2.2 Hasil Uji *t-statistic (Bootstrapping)*

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi semua hubungan/pengaruh. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dibagi menjadi dua yaitu pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung. Adapun model structural penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4.2 Path Coefficient  
Sumber: SmartPLS 3.3.3

4.3.2.2.1 Hasil Uji Pengaruh Langsung

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung yang dapat dilihat pada table 4.25 sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil Uji Pengaruh Langsung

|             | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|-------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| (X1) -> (Y) | 0.303               | 0.291           | 0.146                      | 2.068                    | <b>0.039</b> |
| (X1) -> (Z) | 0.391               | 0.389           | 0.151                      | 2.588                    | <b>0.010</b> |
| (X2) -> (Y) | 0.317               | 0.313           | 0.157                      | 2.025                    | <b>0.043</b> |
| (X2) -> (Z) | 0.431               | 0.428           | 0.160                      | 2.693                    | <b>0.007</b> |
| (Z) -> (Y)  | 0.390               | 0.401           | 0.179                      | 2.182                    | <b>0.030</b> |

Sumber: SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.6 diperoleh hasil:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan nilai koefisien jalur +0,303 (kolom *original sample*) dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,039 < 0,05$ .
2. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur +0,391 (kolom *original sample*) dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,010 < 0,05$ .
3. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan nilai koefisien jalur +0,317 (kolom *original sample*) dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,043 < 0,05$ .
4. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur +0,431 (kolom *original sample*) dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,007 < 0,05$ .
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan nilai koefisien jalur +0,390 (kolom *original sample*) dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,030 < 0,05$ .

#### **4.3.2.1.1 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Adapun pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dan endogen pada penelitian ini disajikan pada tabel pengujian mediasi sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

|                    | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (  O/STDEV  ) | P Values     |
|--------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|
| (X1) -> (Z) -> (Y) | 0.290           | 0.294                | 0.115                   | 2.515                     | <b>0.012</b> |
| (X2) -> (Z) -> (Y) | 0.296           | 0.320                | 0.141                   | 2.108                     | <b>0.036</b> |

**Sumber: SmartPLS 3.3.3**

Berdasarkan tabel diatas, dapat diuraikan bahwa hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,290 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values sebesar  $0,012 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
2. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,296 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values sebesar  $0,036 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Berikut disajikan rangkuman hasil uji hubungan langsung dan tidak langsung penelitian ini pada tabel 4.17 dibawah ini :

**Tabel 4.15 Rangkuman Hasil Analisis Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

| Hubungan Variabel | T Statistics ( O/STDEV) |                         |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|
|                   | Pengaruh Langsung       | Pengaruh Tidak Langsung |
| X1-> Y            | 2.068                   |                         |
| X1 -> Z -> Y      |                         | 2.515                   |
| X2 -> Y           | 2.025                   |                         |
| X2 -> Z -> Y      |                         | 2.108                   |

**Sumber: SmartPLS 3.3.3**

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour*, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan tidak langsung sebesar 2,515 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan langsung sebesar 2,068.
2. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour*, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan tidak langsung sebesar 2,108 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan langsung sebesar 2,025.

#### 4.2 Pembahasan

Pembahasan atas hasil pengujian terhadap 7 (tujuh) hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 4.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship*

##### *Behaviour*

Berdasarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,303 dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,039 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,068 > 1,96$  dengan demikian, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Pengembangan karir merupakan proses kegiatan yang mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan yang akan dilakukan dimasa depan, tentu dengan rencana pengembangan karir yang baik dapat memicu tumbuhnya *organizational citizenship behaviour* karena memberikan motivasi dalam bekerja dan menimbulkan perasaan positif bagi pegawai PDAM Tirta Deli. Dimana perasaan positif pegawai tersebut akan mendorong sikap dan perilaku positif, seperti aktif memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Naway, 2014), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*. Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh (Lutfiyanto et al., 2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu sebagaimana dibuktikan dengan bukti empiris bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh (Octaviani & Utami, 2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

#### **4.2.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour**

Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* dimana nilai koefisien jalur sebesar +0,317 dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,043 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,025 > 1,96$ . Dengan demikian, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Didalam penelitian ini menunjukkan bahwa jika seseorang memasuki dunia kerja, ia akan bertemu dengan orang lain yang mungkin berasal dari latar belakang pendidikan, keluarga, suku dan budaya yang berbeda. Perbedaan latar belakang ini memicu konflik lebih mudah terjadi dalam berinteraksi dengan seseorang. Tentu pegawai PDAM Tirta Deli yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan dapat membantu membangun hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja, mudah menyesuaikan kondisi disekitar lingkungan kerja, mengerti dan menghormati emosi orang lain, dimana akan terjalin kerjasama sehingga dapat



memunculkan dan meningkatkan perilaku-perilaku OCB. Sedangkan jika pegawai PDAM Tirta Deli memiliki kecerdasan emosional yang rendah tentu berdampak terhadap ketidakharmonisan hubungan pegawai, akan sering terdapat konflik baik diantara pegawai maupun terhadap pelanggan dan semakin tidak efektifnya suatu organisasi dimana akan menghambat kemajuan PDAM Tirta Deli.

Selain itu, apabila dikaitkan dengan usia pegawai ada pegawai (18%) >50 tahun dimasa sudah mendekati usia pensiun sehingga sebagian pegawai tidak begitu maksimal dalam bekerja dan mengambil keputusan serta disisi lain pegawai tersebut juga lebih sensitif terkait kepribadian tentunya hal ini akan berdampak terhadap keefektifan organisasi. Bahkan dalam menghadapi pelanggan komplain juga direspon dengan emosional tentunya hal ini akan memberikan citra buruk bagi perusahaan. Diharapkan untuk kedepannya pegawai PDAM Tirta Deli lebih mengedepankan etos kerja yang professional agar dapat lebih mengontrol emosi diri sendiri dan memisahkan antara masalah pribadi maupun pekerjaan sehingga dapat terhindar dari konflik baik antara pegawai maupun pelanggan. Oleh karena itu perusahaan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kecerdasan emosional pegawai demi mempertahankan dan menjaga kestabilan dan profesionalitas perusahaan. Berdasarkan teori dari ahli salah satunya dimana indikator kecerdasan emosional terdiri dari kesadaran diri elastisitas, emosional, motivasi, sensitivitas pribadi, pengaruh, tanggap, tanggung jawab, serta integritas. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh salah satu ahli menyatakan

kecerdasan emosional dapat memberikan dampak yang besar terhadap efektivitas organisasi yang berkenaan dengan retensi dan rekrutmen pegawai, pengembangan bakat, dan tim kerja (Tisnawati & Priansa, 2018). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku OCB salah satunya adalah kecerdasan emosional. Menurut (Ahdiyana, 2010) OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Hal ini dibuktikan dengan penelitian (Biswan, 2019), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, semakin tinggi kecerdasan emosional pegawai maka akan semakin tinggi OCB mereka.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Gea, 2019), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behaviour*. Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh (Andini & Dwiarta, 2020), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

#### **4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour**

Berdasarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang mempunyai nilai

koefisien jalur +0,390 dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,030 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,182 > 1,96$  dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor terpenting bagi PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, sebab kepuasan pegawai dapat memberikan kemajuan perusahaan. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi tentu membuat pegawai merasa nyaman di saat kerja, sehingga dapat melakukan sesuatu lebih yang diharapkan dan cenderung berperilaku positif sehingga meningkatkan efektivitas perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja tentunya akan menimbulkan masalah, mulai dari masalah bagi pribadi pegawai tersebut yang akhirnya berimbas menjadi masalah pada perusahaan apabila tidak ditangani lebih lanjut. Masalah yang timbul dari ketidakpuasan kerja berupa menurunnya semangat kerja, prestasi kerja, serta masalah internal individu lainnya

Kondisi ini disebabkan oleh adanya hubungan yang tidak harmonis antar pegawai yang didasari atas perselisihan antar bagian mulai dari bagian pencatat meter, penagihan serta hubungan langganan. Hal tersebut terjadi dikarenakan pelanggan yang komplain langsung menyampaikan kepada petugas pencatat meter ataupun penagihan rekening air selanjutnya petugas tersebut menyampaikan kepada bagian hubungan langganan/bagian teknik kemudian melaporkan ke kantor pusat agar segera dapat ditindaklanjuti, akan tetapi fakta yang terjadi dimana

tindaklanjut tersebut membutuhkan waktu dan proses verifikasi. Karena membutuhkan waktu yang sedikit lama membuat pelanggan menjadi emosional kepada petugas pencatat meter/penagihan rekening. Dengan adanya permasalahan seperti ini tentu menyebabkan hubungan yang tidak harmonis antar bagian. Untuk mengatasi hal tersebut kedepannya PDAM Tirta Deli harus memperbaiki Manajemen Informasi Sistem (MIS) yang ada dimana proses tindaklanjut oleh bagian yang terkait/kantor unit pelayanan bisa menginstruksikan langsung kepada rekanan/fatner. Dengan cepat teratasinya pelanggan komplain tentu adanya kepuasan kerja, sehingga tidak terjadi konflik atau saling menyalahkan antar pegawai. Kemudian pegawai tentu ingin melakukan tindakan yang menurutnya menyenangkan seperti membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaan yang terlalu banyak tanpa ada rasa keterpaksaan. Sehingga dengan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tentu akan meningkat perilaku OCB di lingkungan organisasi sehingga memberikan dampak positif dan berjalan secara efektif dan efisien.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh salah satu ahli menurut pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Indrasari, 2017). Menurut (Robbins & Judge, 2015) mengatakan bahwa tampaknya logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional

pekerja (*Organizational Citizenship Behavior*). Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karna mereka ingin membalas pengalaman positifnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Palupiningdyah & Utami, 2016), bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Rofiqoh et al., 2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh (Aspan et al., 2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

#### **4.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang mempunyai koefisien jalur +0,391 dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,010 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,588 > 1,96$  dengan demikian, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir pegawai PDAM Tirta Deli terhadap kepuasan kerja pegawai di dalam perusahaan memiliki pengaruh yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan oleh semua pimpinan karena dapat dikaitkan dengan hasil yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh seluruh pegawai PDAM Tirta Deli merupakan hasil pengelolaan manajemen yang efektif. Maka dari itu perusahaan atau organisasi yang ingin mencapai tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja pegawainya yang meliputi harapan dan kebutuhan yang diinginkan pegawai-pegawai tersebut. Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya sendiri. Dengan penilaian ini dapat diketahui ciri-ciri positif dan negatif yang ada pada diri seseorang yang akan mengacu pendorong yang kuat untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja.

Namun, pengembangan karir yang baik tidak selamanya mampu memberikan dampak positif kepada pegawai terutama dalam kepuasan kerja. Hal ini disebabkan belum adanya perbaikan sistem manajemen baik secara administrasi maupun teknikal dimana setiap permasalahan maupun pelaporan masih dikerjakan secara manual sehingga membuat laporan bulanan menjadi terlambat dan tidak maksimalnya monev yang dilakukan manajemen terkait program yang berjalan. Tentu hal ini akan berdampak terhadap kemajuan perusahaan dimana PDAM di beberapa kota sudah menggunakan teknologi dan sistem laporan real time sehingga dengan cepat mendapatkan solusi. Oleh sebab

itu kedepannya pegawai PDAM Tirta Deli harus membuat rencana perbaikan di segala bidang baik administrasi maupun teknis, tentunya untuk memperoleh perbaikan tersebut dapat dilakukan kerjasama dengan pihak luar/swasta dimana pelaporan sudah diharapkan bisa real time. Tentunya dengan laporan administrasi dan teknis yang baik dan tepat akan menimbulkan rasa kepuasan kerja, maka dari itu perusahaan atau organisasi yang ingin mencapai tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja pegawainya yang meliputi harapan dan kebutuhan yang diinginkan pegawai-pegawai tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh salah satu ahli menurut (Kadarisman, 2016) mengatakan pengembangan karier adalah suatu praktek yang dapat meninggikan kepuasan karir dari karyawan dan juga untuk meningkatkan ke efektifitasan organisasi. Faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Damayanti, Hanafi & Cahyadi (2018) menyatakan bahwa seorang pimpinan yang mengharapkan adanya kepuasan kerja yang maksimal pada organisasinya harus mengacu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Gunawan, 2017), hasil penelitian menunjukkan variabel pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh (Sinaga & Wahyanti, 2019) memperoleh hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 4.2.5 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang mempunyai koefisien jalur +0,431 dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,007 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,693 > t_{tabel}$  dengan demikian, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pegawai PDAM Tirta Deli terhadap kepuasan kerja pegawai mendeskripsikan kemampuan yang dirasakan diri sendiri untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan emosi diri sendiri, orang lain, dan kelompok. Kecerdasan emosional dianggap memainkan peran penting dalam kehidupan kerja. Prinsip-prinsip kecerdasan emosional membantu dalam mengevaluasi perilaku karyawan, gaya manajemen, sikap, keterampilan interpersonal dan potensi, dan dianggap memiliki relevansi yang besar dalam berbagai bidang kerja dan SDM. Kecerdasan emosional membantu untuk lebih memahami dan mengatur emosi, serta membantu dalam memahami perilaku diri sendiri dan hubungan dengan orang lain. Memahami dan mengendalikan emosi memainkan peran penting dalam memuaskan kehidupan dan lingkungan kerja seseorang.

Namun, tingginya kecerdasan emosional seseorang terkadang tidak dapat memberikan rasa kepuasan kerja. Hal ini disebabkan oleh sebagian pegawai



merasa berada di “zona aman” dimana tidak memiliki tanggung jawab dan beban pekerjaan yang terlalu besar akan tetapi memiliki gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang lain, tentu hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan jika hal ini terus dibiarkan. Maka dari itu kedepannya perusahaan haruslah lebih mengutamakan keprofesionalan didalam penilaian DP3 sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk berprestasi. Sejalan dengan prestasi tersbut tentu akan memberikan rasa puas pegawai terhadap apa yang dikerjakan mereka. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas suatu pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh salah satu ahli yang menyatakan bahwa karyawan yang menggunakan kecerdasan emosional cenderung menilai dirinya positif, penuh potensi, selalu mampu mengatasi stress dan frustasi yang dialami sehingga pada akhirnya mereka akan menang karena keefektifan mereka dalam berhadapan dengan ketidakpasatian dan mampu mempertahankan motivasi (Tisnawati & Priansa, 2018).

Oleh sebab itu pegawai PDAM Tirta Deli yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi tentu dapat memberikan suasana kerja dan dapat menjaga keharmonisan antar pegawai sehingga dapat menghindari konflik tentu dengan kondisi seperti itu dapat menciptakan rasa puas pegawai didalam lingkungan kerja sehingga memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan. Melalui kemampuan mengelola emosi, akan merasakan dan memunculkan emosi positif dari dalam dirinya sehingga individu tersebut lebih peka dan mampu memahami

atau berempati kepada orang lain maupun lingkungannya. Jika harapan tidak sesuai dengan harapan ditempat kerja maka karyawan dapat menggunakan kecerdasan emosional tetap terkendali dan menjaga kepuasan kerja dilingkungan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ula, 2020), dimana hasil penelitian menerangkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja. Berikutnya hasil penelitian yang dilakukan (Andewi et al., 2016), menunjukkan variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang tentu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di lingkungan kerja.

#### **4.2.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang mempunyai koefisien jalur +0,290 dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,012 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,515 > t_{tabel}$ . Nilai  $t_{hitung}$  hubungan tidak langsung ini lebih besar dibandingkan nilai  $t_{hitung}$  pada hubungan langsung,  $2,515 > 2,068$ . Dengan demikian, kepuasan kerja dapat memediasi pengembangan karir terhadap

*organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai PDAM Tirta Deli mampu menjadi mediasi pengembangan karir dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour*. Hal ini terlihat jelas bahwa pengembangan karir yang telah direncanakan oleh perusahaan tentu memiliki peranan tersendiri dan merupakan hal yang penting dimana perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan semangat kerja terhadap pekerjaan sehingga tercipta kepuasan kerja oleh pegawai tersebut.

Dalam hal ini, masih terdapat pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang merasakan bahwa belum ada kejelasan pengembangan karir sehingga berdampak terhadap rendahnya perilaku *organizational citizenship behaviour* yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa pegawai yang merasakan pengembangan karir di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang belum transparan dan objektif sehingga berdampak terhadap hasil kerja dan kurangnya rasa kepuasan kerja dikarenakan belum adanya perbaikan Manajemen Informasi Sistem baik secara administrasi maupun yang berhubungan dengan teknikal. Maka dari itu kedepannya PDAM Tirta Deli sudah mempersiapkan perencanaan dan perbaikan guna mencapai visi dan misi perusahaan dan memberikan pelayanan terbaik ke masyarakat. Dengan adanya perbaikan pada sistem pengembangan karir yang transparan tentu akan memberikan dampak positif dan menimbulkan rasa kepuasan kerja. Oleh

karenanya setiap karyawan harus bertanggung jawab atas kemajuan dan pengembangan karir yang dialami dengan mengupayakan meningkatkan kemampuan kerja individu sesuai dengan yang ingin dicapai baik secara struktural maupun fungsional serta mendapatkan dorongan dari atasan dan organisasi. Dengan adanya pengembangan karir yang baik tentu diharapkan akan meningkatkan rasa kepedulian terhadap lingkungan kerja. Adapun perbaikan sistem yang dilakukan untuk kedepannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang untuk menjadi lebih “SEHAT” berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yusra et al., 2018), dimana hasil penelitian menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour*.

#### **4.2.7 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang mempunyai koefisien jalur +0,296 dan signifikan dengan nilai *P-Values*  $0,036 < 0,05$ . Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,108 > t_{tabel}$ . Nilai  $t_{hitung}$  hubungan tidak langsung ini lebih besar dibandingkan nilai  $t_{hitung}$  pada hubungan langsung,  $2,108 > 2,025$ . Dengan

demikian, kepuasan kerja dapat memediasi kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai PDAM Tirta Deli mampu menjadi mediasi kecerdasan emosional dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour*. Pegawai yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan mampu memahami dirinya sendiri dan emosi orang lain serta dapat mengendalikan kearah yang positif, suka membantu rekan kerja, berperilaku positif di lingkungan kerja dan dapat menggunakan emosi sebagai alat memotivasi diri.

Namun demikian, mengingat bahwa sebagian pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang memiliki kecerdasan emosional yang rendah sehingga berdampak terhadap kurangnya perilaku *organizational citizenship behaviour* yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Hal ini disebabkan oleh sebagian pegawai merasa berada di “zona aman” dimana tidak memiliki tanggung jawab dan beban pekerjaan yang terlalu besar akan tetapi memiliki gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang lain, tentu hal ini akan berdampak buruk bagi perusahaan jika hal ini terus dibiarkan. Selain itu, apabila dikaitkan dengan usia pegawai ada pegawai (18%) >50 tahun dimasa sudah mendekati usia pensiun sehingga sebagian pegawai tidak begitu maksimal dalam bekerja dan mengambil keputusan serta disisi lain pegawai tersebut juga lebih sensitif terkait kepribadian tentunya hal ini akan berdampak terhadap keefektifan organisasi.

Diharapkan kedepannya PDAM Tirta Deli dalam menempatkan pegawai yang mendekati masa pensiun tidak menduduki jabatan strategis, selain itu hendaknya seluruh pegawai dapat lebih bersikap professional, dan fokus dalam bekerja. Dari sisi manajemen perlunya pelatihan agar lebih meningkatkan kecerdasan emosional sehingga secara langsung dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour*.

Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat dari para ahli, salah satunya menyatakan bahwa kecerdasan emosional menjadi faktor penting dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour*, karena karyawan yang memahami, dan menggunakan emosi secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* karyawan. *Organizational citizenship behaviour* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbins & Judge, 2015). Oleh sebab itu, pentingnya perusahaan melakukan sosialisasi dan pelatihan akan cara bagaimana meningkatkan kecerdasan emosional seorang pegawai PDAM Tirta Deli dalam berorganisasi dan dalam menghadapi pelanggan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Apriandaka, 2021) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour*.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
6. Kepuasan kerja dapat memediasi pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

7. Kepuasan kerja dapat memediasi kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dijabarkan di atas, maka berikut ini dapat disampaikan beberapa saran khususnya, kepada institusi PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, tentang langkah-langkah yang dapat dilakukan guna mengoptimalkan aspek pengembangan karir, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja dalam meningkatkan variabel *organizational citizenship behavior* pada pegawai PDAM Tirta Deli, yaitu:

1. Pada pegawai PDAM Tirta Deli perlu ditingkatkannya perilaku *organizational citizenship behaviour* dikarenakan memiliki banyak manfaat bagi kemajuan perusahaan antara lain: dapat meningkatkan produktivitas kerja, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dimana OCB akan dapat meningkatkan kemampuan PDAM Tirta Deli untuk beradaptasi dengan perubahan maupun perkembangan zaman digital seperti saat ini tentunya dengan meningkatkan OCB pegawai akan lebih peduli terhadap informasi terkait kemajuan teknologi di sektor air minum dan isu-isu strategis lainnya.
2. Perusahaan hendaknya melakukan evaluasi dan monitoring atas rencana pengembangan karir yang dibutuhkan PDAM Tirta Deli dimana dalam



prosesnya harus transparan sehingga menjadi motivasi bagi pegawai untuk berprestasi dan kompeten dalam merencanakan karir mereka.

3. Diharapkan kedepannya, seluruh pegawai dapat bekerja secara professional tidak mencampurkan permasalahan pribadi dengan pekerjaan. Dari sisi manajemen perlu diadakan pelatihan dan pengenalan terkait kecerdasan emosional guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
4. Perusahaan hendaknya memperhatikan pemberian kompensasi (gaji, tunjangan, insentif, bonus, dll.) tersebut seharusnya disesuaikan dengan tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja serta diikuti dengan DP3 sehingga pegawai akan merasakan lebih dihargai atas beban kerja dan tanggung jawab atas suatu pekerjaan.
5. Perusahaan hendaknya, memperhatikan perencanaan karir pegawai dimana pegawai yang memiliki kompetensi sebaiknya dikaderisasi untuk menguasai bidang tertentu yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya serta melakukan pelatihan terhadap minat pegawai yang digemarinya.
6. PDAM Tirta Deli untuk kedepannya harus dapat memberikan perhatian lebih pada tes psikologi yang menilai aspek kecerdasan emosional dalam proses seleksi yang dilakukan baik yang dilakukan kepada pegawai baru maupun terhadap pegawai yang akan dipromosikan. Karena, kecerdasan emosional merupakan salah satu hal positif yang bisa dilatih dan

dikembangkan. Hal ini bertujuan agar ke depannya seluruh pegawai memiliki karakter yang kuat dan kepribadian yang cocok dengan kondisi lingkungan kerja.

7. Pada pegawai PDAM Tirta Deli perlu mempelajari dan meningkatkan kecerdasan emosional agar dapat memahami kepribadian baik itu pada diri sendiri maupun orang lain guna agar terhindar dari konflik internal serta eksternal sehingga memberikan energi positif terhadap perusahaan, serta dengan kecerdasan emosional yang tinggi pegawai akan lebih mengimplementasikan perilaku *organizational citizenship behaviour* sehingga akan menciptakan rasa kepuasan baik didalam lingkungan kerja maupun dilingkungan sosial .
8. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan lingkup penelitian sebaiknya diperluas, baik meliputi wilayah penelitian maupun objek penelitian sehingga hasil penelitian dapat lebih representatif, selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, M. (2010). Indikator Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*, 10, 3–4.
- Andewi, A. Y., Supartha, & Putra, S. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 5.7, 5(7), 2231–2260.
- Andini, N., & Dwiarta. (2020). Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional, Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Yayasan Al-Khusna Sidoarjo. *Journal of Sustainability Bussiness Research (JSBR)*, 1(1), 419–428.
- Apriandaka, H. (2021). Kecerdasan Emosional & Work Engagement, Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Intervening Kepuasan Kerja Pesonna Hotel Malioboro. *UPAJIWA : Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen Daulat Rakyat*, 5(1), 20–31.
- Aspan, H., Wahyuni, E. S., Effendy, S., Bahri, S., Rambe, M. F., & Saksono, F. B. (2019). The moderating effect of personality on organizational citizenship behavior: The case of university lecturers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue), 412–416.
- Biswan, A. T. (2019). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Pemerintah. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13(2), 204.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Gea, D. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di UIN Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Dan Keagamaan*, 3(2), 83–96.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Goleman, D. (2015). *Kecerdasan Emosional mengapa EI lebih penting dari pada IQ*. Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg, J. (2012). *Managing Behavior in Organizations*. Pearson Education.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). South-Western 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA Cengage Learning.
- Gunawan, A. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Rumah Sakit

- Bina Kasih PEKANBARU. *JOM Fekon*, 4(1).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Haryono, S. (2014). Mengenal Metode Structural Equation Modeling (SEM) untuk penelitian manajemen menggunakan AMOS. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis STIE YPN Vol. VII No. 1 Oktober 2014*, VII(1), 23–34.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Indrasari, M. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Indikator Iklim Organisasi, Kreatifitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan. *Yogyakarta: Indomedia Pustaka*, 1–85.
- Jufrizen, J. (2015). *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan*. 5(2), 40–51.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Kadarisman. (2016). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish (CV Budi Utama).
- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 2.0*. Universitas Diponegoro.
- Lutfiyanto, R. P., Huda, N., & Hulmansyah. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dengan Organizational Citizenhsip Behavior sebagai variabel mediasi (Study Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan). *Journal of Economics and Business Aseanomics*, 5(2), 144–172.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi*. McGraw Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Masaong, A. K., & Tilomi, A. A. (2011). *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence: Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan yang Gemilang*. Alfabeta.
- Muhdar. (2020). *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi pada Bank Umum Syariah*. PT RajaGrafindo Persada.

- Naway, F. A. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir, Persepsi Tentang Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Manajemen Untar*, XVIII(03), 407–425.
- Octaviani, E. N., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Pada Karyawan PT. Woonam Music, Ngoro-Mojekerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(1), 107–114.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE.
- Organ, Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behaviour*. Oxford University Press.
- Palupiningdyah, & Utami, R. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior. *Management Analysis Journal*, 5(4), 362–374.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Rambe, M. F., & Handoko, D. S. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Robbins S.P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I. PT. Prehalindo Persada.
- Rofiqoh, M., Isharijadi, I., & Styaningrum, F. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *JAMER: Jurnal Akuntansi Merdeka*, 1(2), 59–64.
- Santoso, S. (2014). *Statistik Parametrik: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS Edisi Revisi*. Elex Media Komputindo.
- Sinaga, H. H., & Wahyanti, C. T. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (PERSERO) UID JATENG & D.I YOGYAKARTA. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(2), 2231–2260.
- Siregar, S. (2014). *Statistik parametrik untuk penelitian kuantitatif*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tirtayasa, S., & Harahap, S. F. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.

- Tisnawati, E, & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi : (membangun organisasi unggul di era perubahan)*. PT Refika Aditama.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) : dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Mitra Wacana Media.
- Udayani, Krishna, & Sunariani. (2018). Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Job Insecurity Terhadap Organisational Citizenship Behaviour Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 151–174.
- Ula, N. W. (2020). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Divisi produksi PT. IKSG. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 376–384.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja, Edisi Revisi 4*. Rajawali Pers.
- Widyanti, R. (2021). *Manajemen Karir*. CV Media Sains Indonesia.
- Yusra, Jullimursyidah, & Sullaida. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND)*, 2(1), 48–68.