

**PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMEDIASI
PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***

**Ni Wayan Sri Indryani¹
I Komang Ardana²**

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali,
Indonesia

email: sriindryani1207@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung pengembangan karir terhadap *employee engagement*, pengaruh langsung pengembangan karir dan *employee engagement* terhadap OCB, serta peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap OCB. Penelitian ini dilakukan di CS Hotel and SPA Ubud dengan sampel sebanyak 84 orang. Jumlah sampel ditentukan dengan metode sampling jenuh dan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara serta penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah PLS. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* serta pengembangan karir dan *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap OCB.

Kata kunci: *organizational citizenship behavior, employee engagement, pengembangan karir.*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the direct effect of career development on employee engagement, the direct effect of career development and employee engagement on OCB, and the role of employee engagement in mediating the influence of career development on OCB. This research was conducted at CS Hotel and SPA Ubud with a sample of 84 peoples. The number of samples is determined by the saturated sampling method and data collection is done through interviews and questionnaires. The data analysis technique used is PLS. Based on the results of the study it was found that career development had a significant positive effect on employee engagement and career development and employee engagement had a significant positive effect on OCB. The results also show that employee engagement has a role as a mediating variable that strengthens the influence of career development on OCB.

Keywords: *organizational citizenship behavior, employee engagement, career development.*

PENDAHULUAN

Pariwisata di Bali berkembang dengan sangat pesat, hal ini ditunjukkan dengan data kunjungan wisatawan ke Bali. Tahun 2013 angka kunjungan wisatawan ke Bali mencapai 10.255.134 kunjungan baik wisatawan mancanegara maupun domestik, dalam kurun waktu lima tahun yaitu pada tahun 2017 angka kunjungan wisatawan ke Bali telah mencapai 14.433.372 kunjungan (Dinas Pariwisata Provinsi Bali, 2017). Meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan ke Bali diikuti dengan meningkatnya jumlah penyedia jasa akomodasi seperti hotel berbintang. Data Dinas Pariwisata Provinsi Bali pada tahun 2013 menunjukkan bahwa jumlah hotel berbintang di Bali sebanyak 223 unit dengan jumlah kamar yang tersedia sebanyak 21.704 unit, kemudian dalam jangka lima tahun yaitu pada tahun 2017 jumlah hotel berbintang di Bali telah mencapai 231 unit dengan jumlah kamar sebanyak 32.736 unit.

Kabupaten Gianyar menempati posisi pertama untuk jumlah obyek wisata (Dinas Pariwisata Provinsi Bali, 2017). Banyaknya obyek wisata di Kabupaten Gianyar menyebabkan semakin banyak investor yang ingin membangun akomodasi penunjang pariwisata. Semakin banyaknya investor yang membangun akomodasi di Kabupaten Gianyar akan meningkatkan persaingan antara penyedia jasa akomodasi seperti hotel berbintang. Adanya persaingan ini mengharuskan para penyedia jasa akomodasi khususnya di Kabupaten Gianyar untuk memiliki karyawan - karyawan terbaik dalam menjalankan organisasi. Sebagai perusahaan dalam bidang jasa, pelayanan yang baik dapat dijadikan faktor yang mendukung kesuksesan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008), majunya suatu organisasi membutuhkan karyawan yang mampu melakukan lebih dari sekedar tugas biasa, dimana karyawan memberikan kinerja yang melebihi harapan yang ditargetkan oleh atasannya. Salah satu perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan di dalam perusahaan yaitu *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang (Suzana, 2017).

Melihat pentingnya OCB khususnya untuk industri yang bergerak dibidang jasa, maka penelitian ini dilaksanakan di *CS Hotel and SPA Ubud* yang berlokasi di *Jalan Monkey Forest*, Ubud, Gianyar, Bali. *CS Hotel and SPA Ubud* harus mempunyai karyawan-karyawan yang memiliki perilaku ekstra peran atau yang disebut sebagai *organizational citizenship behavior* dalam bekerja agar dapat bertahan dengan ketatnya persaingan industri akomodasi perhotelan yang ada di Kabupaten Gianyar. OCB yang dimiliki oleh karyawan *CS Hotel and SPA Ubud* masih kurang. Kurangnya *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan *CS Hotel and SPA Ubud* ditunjukkan oleh data persentase keterlambatan karyawan periode Januari hingga Juni 2018 pada Tabel 1.

Pada bulan Januari, persentase keterlambatan karyawan *CS Hotel and*

SPA Ubud mencapai 21,53 persen, dalam waktu enam bulan terjadi peningkatan persentase keterlambatan karyawan CS *Hotel and SPA* Ubud menjadi 23,96 persen. Bulan Februari hingga Maret terjadi penurunan tingkat keterlambatan karyawan sebesar 1,72 persen, namun keterlambatan karyawan kembali mengalami peningkatan dari bulan April hingga Juni. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dalam enam bulan selalu ada karyawan CS *Hotel and SPA* Ubud yang terlambat dengan persentase diatas 20 persen setiap bulannya.

Tabel 1.
Data Persentase Keterlambatan Karyawan CS *Hotel and SPA* Ubud Januari – Juni 2018

Bulan	Jumlah (%)
Januari	21,53
Februari	22,53
Maret	20,81
April	21,08
Mei	21,96
Juni	23,96

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Salah satu indikator adanya OCB yang dikemukakan oleh (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006) yaitu *Conscientiousness* yang merupakan perilaku karyawan yang bersedia patuh terhadap peraturan yang berlaku. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kemauan karyawan untuk mematuhi peraturan dan prosedur organisasi kurang.

Karyawan yang merasa diapresiasi akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk apresiasinya adalah dengan pengembangan karir yang didapat dan berkaitan dengan prestasi kerja serta kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir menjadi salah satu faktor dalam memengaruhi OCB (Wulandari dan Yuniawan, 2017). Penelitian Naway (2014) menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi OCB, salah satunya adalah pengembangan karir. Penelitian Alif (2015) menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap OCB namun penelitian Bergeron *et al.* (2014) mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Membangun perilaku OCB dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena berkaitan dengan kemampuan terbaik yang dapat diberikan oleh karyawan. Ketika karyawan sudah merasa terikat dengan perusahaan akan timbul kesadaran yang tinggi untuk melakukan peran ekstra atas pekerjaannya (Wulandari dan Yuniawan, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Amanda (2014) dan Cendani dan Tjahnansih (2015) menunjukkan hasil yang positif atas hubungan variabel *employee engagement* dan OCB, namun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan

OCB menunjukkan hasil penelitian yang berbeda. Rich, Lepine dan Crawford (2010) dalam penelitiannya membuktikan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi mengenai *organizational citizenship behavior* serta menambah bukti empiris mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* dan OCB, pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, dan peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi tambahan yang dijadikan bahan pertimbangan bagi CS *Hotel and SPA Ubud* di dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, *employee engagement*, dan pengembangan karir.

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori pertukaran sosial yang pertama kali dikemukakan oleh George C Homans dan dikembangkan oleh Peter Blau. Awalnya teori ini hanya menitik beratkan pada hubungan antar individu, kemudian dikembangkan oleh Blau menjadi lebih luas yaitu antara individu dengan kelompok. Teori ini didasarkan pada hubungan yang semakin erat sampai pada saling percaya, loyal, dan saling berkomitmen antara kedua belah pihak (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka cenderung akan melakukan balas budi terhadap organisasi dengan bersikap dan berperilaku lebih positif (Fung dan Omar, 2015). Konovsky dan Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya, pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti OCB.

Organizational citizenship behavior adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu karyawan (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006). Menurut Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. OCB merupakan perilaku karyawan melakukan pekerjaan yang secara formal bukan syarat dari pekerjaannya.

Graham (1991) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Graham mengemukakan tiga bentuk OCB yaitu ketaatan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi (*participation*). Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) mengemukakan ada lima dimensi pada OCB yaitu. *Altruism* yang berupa perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi. *Conscientiousness* yaitu perilaku karyawan yang bersedia patuh terhadap peraturan yang berlaku. *Sportmanship* yaitu perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan bertoleransi terhadap keadaan yang kurang

ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan atau mengeluh. *Courtesy* yaitu perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal. *Civic virtue* yaitu perilaku karyawan yang bersedia dalam mengikuti perkembangan dalam organisasi.

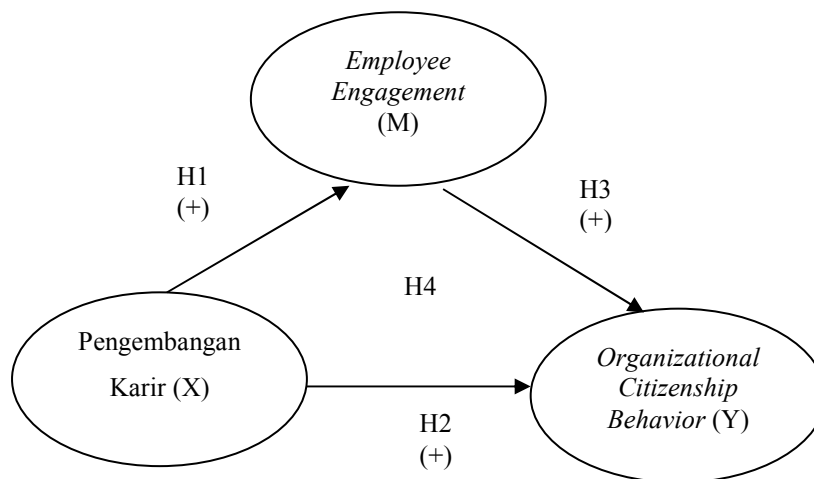
Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Risher, 2010). *Employee engagement* adalah kondisi atau keadaan dimana karyawan bersemangat, *passionate*, *energetic*, dan berkomitmen dengan pekerjaannya (Maylett dan Paul, 2014). Kondisi ini akan menyebabkan karyawan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, emosional saat memainkan peran kerjanya.

Hal-hal yang menjadi faktor berpengaruh terhadap *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Margaretha dan Saragih (2008 : 43) menjelaskan bahwa ada 3 kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement* yaitu. Organisasi yaitu berupa hal-hal terkait yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi, nilai yang dianut, dan *brand* organisasi. Manajemen dan kepemimpinan. *Working life*, kenyamanan kondisi lingkungan kerja yang menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. (Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat diukur dari indikator berikut yaitu. *Vigor*, karyawan memiliki kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan. *Dedication*, karyawan merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan. *Absorbtion*, karyawan selalu penuh konsentrasi terhadap suatu pekerjaan.

Pengertian pengembangan karir menurut Waris dan Mangkunegara (2015) adalah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Menurut Marwansyah (2012) pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat di lakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan (Negara, Tripalupi dan Suwena 2014). Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu program perencanaan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan kerja individu dengan tujuan untuk membantu karyawan dalam mengembangkan diri secara maksimal. Siagian (2012) menyatakan bahwa pengembangan karir dapat diukur dengan indikator yaitu perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, minat untuk dipromosikan dan tingkat kepuasan.

Karyawan akan terikat jika perusahaan dapat memberikan dukungan dalam pengembangan karir karyawan. Salah satu bentuk dukungan dari perusahaan tersebut adalah melalui sistem pengembangan karir. Program pengembangan karir yang efektif merupakan bagian dari strategi SDM

koheren yang dapat mewujudkan tujuan organisasi (Khan, Rajasekar, dan Al-Asfour, 2015).



Gambar 1.
Kerangka Konseptual

Hubungan antara pengembangan karir dan *employee engagement* didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dayona dan Rinawati (2016) yang menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* memperlihatkan hasil perhitungan yang berarti berpengaruh positif dan signifikan. Sumadhinata dan Murtisari (2017) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir dan *employee engagement* memiliki hubungan yang kuat dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah.

H₁: Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Karyawan terlibat OCB karena perusahaan melakukan perencanaan pemilihan jalur yang tepat, perusahaan menyediakan informasi perencanaan karir, dan ketersediaan pihak manajemen untuk menjelaskan alur perencanaan karir (Octaviani, 2018). Naway (2014), dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Oleh karena itu, meningkatkan pengembangan karir karyawan dapat meningkatkan perilaku OCB. Hasil Penelitian oleh Alif (2015) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hubungan antara pengembangan karir dan *organizational citizenship behavior* juga didukung dengan penelitian Ueda dan Ohzono (2013) dan Poh dan Zi (2001) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif signifikan dari pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis

yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah.

H₂: Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh penelitian Ariani (2013) dan Fauziridwan, Adawiyah dan Ahmad (2007) yang mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hubungan antara variabel *employee engagement* dan OCB juga diperkuat dengan penelitian Kartika dan Muchsnati (2015) dan Cendani dan Tjahnaningsih (2015) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Artinya, semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula OCB. Kutoarjo (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PO. Efisiensi Kebumen. Hal ini berarti bahwa semakin meningkatnya *employee engagement* akan berdampak terhadap peningkatan perilaku OCB.

H₃: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Membangun perilaku OCB dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena berkaitan dengan kemampuan terbaik yang dapat diberikan oleh karyawan. Ketika karyawan sudah merasa terikat dengan perusahaan akan timbul kesadaran yang tinggi untuk melakukan peran ekstra atas pekerjaannya. Karyawan akan terikat jika perusahaan dapat memberikan dukungannya kepada karyawan. Salah satu bentuk dukungan dari perusahaan tersebut adalah melalui sistem pengembangan karir. Penelitian yang dilakukan oleh Sumadhinata dan Murtisari (2017) mengenai variabel pengembangan karir dan *employee engagement* menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir mempengaruhi *employee engagement* secara positif dan signifikan.

Pengembangan karir akan meningkatkan *employee engagement*. *Employee engagement* akan meningkatkan perilaku ekstra peran (OCB) yang dimiliki oleh karyawan. Hubungan langsung antara variabel *employee engagement* didukung oleh penelitian Cendani dan Tjahnaningsih (2015) dan Ariani (2013) yang mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* mempengaruhi OCB positif dan signifikan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka, penelitian ini akan menguji peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap OCB yang dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut.

H₄: *Employee engagement* memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Bentuk penelitian ini berupa asosiatif yaitu suatu penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2017:37). Penelitian dilakukan di CS *Hotel and SPA Ubud*, yang terletak di Jalan *Monkey Forest*, Ubud, Gianyar, Bali. Lokasi tersebut dipilih karena belum pernah ada penelitian yang menyangkut *organizational citizenship behavior* (OCB) dimana diduga tingkat OCB dipengaruhi oleh pengembangan karir dan *employee engagement* yang dilakukan di CS *Hotel and SPA Ubud*.

Obyek dalam penelitian ini adalah pengembangan karir (X), *employee engagement* (M), dan *organizational citizenship behavior* (Y) pada karyawan CS *Hotel and SPA Ubud*. Data kuantitatif dalam penelitian ini meliputi jumlah karyawan, data keterlambatan karyawan, dan data langsung didapat dari perusahaan dengan cara penyebaran kuesioner. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi. Sumber data primer diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam bentuk kuesioner seperti data *organizational citizenship behavior* (OCB), *employee engagement*, dan pengembangan karir. Sumber primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam bentuk kuesioner seperti data *organizational citizenship behavior* (OCB), *employee engagement*, dan pengembangan karir. Sumber data sekunder diperoleh dari perusahaan yang berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, lokasi perusahaan, data keterlambatan karyawan, dan jumlah karyawan.

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari instrument penelitian maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik analisis formula *Cronbach's Alpha*.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan CS *Hotel and SPA Ubud* yang berjumlah 84 orang yang dipaparkan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Data Jumlah Karyawan CS *Hotel and SPA Ubud*

Nama Jabatan/ Bagian	Jumlah
<i>A&G Manager</i>	1
<i>Front Office Departement</i>	8
<i>Finance and Accounting Departement</i>	7
<i>HR Departement</i>	1
<i>SPA Departement</i>	4
<i>FdanB Service Departement</i>	10
<i>Housekeeping Departement</i>	30
<i>Security</i>	5
<i>Engineering</i>	3
<i>F&B Product Departement</i>	9
<i>Sales Marketing Departement</i>	6
Total	84

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *sampling* jenuh karena keseluruhan anggota populasi memungkinkan untuk dijadikan sampel. Jadi, sampel dalam penelitian ini berjumlah 84 orang. Untuk memperoleh data, penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara dan kuesioner dengan skala Likert.

Data yang diperoleh selama pengumpulan data di lapangan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017:147). Statistik deskriptif berupa distribusi frekuensi yang digunakan untuk menyajikan karakteristik responden.

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2017 : 148). Dalam penelitian ini, statistik inferensial yang digunakan adalah SEM berbasis varian atau PLS. PLS didesain untuk menyelesaikan permasalahan struktural yang melibatkan banyak variabel atau konstruk banyak ketika ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang, dan multikolenieritas (Abdilah dan Jogianto, 2015:179). PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Rich, Lepine dan Crawford, 2010).

Adapun langkah-langkah pemodelan *structural PLS* dijelaskan sebagai berikut (Solimun, 2010: 29-36). Langkah pertama: Merancang model pengukuran (*outer model*). Melakukan evaluasi model (*goodness of fit*). Model pengukuran *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminate validity* dari indikatornya serta *composite reliability* untuk keseluruhan indikatornya, Langkah kedua: Evaluasi model struktural (*inner model*). Pengujian inner model dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness of fit* model. *R-square* model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *R-square predictive relevance* untuk model variabel. *R-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika nilai *R-square* lebih besar dari 0 (nol) maka model dapat dikatakan memiliki prediktif yang relevan, Langkah ketiga: Pengujian Hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan perbandingan nilai *t-value* dengan *t-statistics* dan *p-value* dengan tingkat signifikansi 5 persen. Jika *t-statistics* lebih tinggi dibandingkan nilai *t-value*, berarti hipotesis terdukung atau diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden penelitian merupakan profil dari 84 responden yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini.

Tabel 3. memperlihatkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih mendominasi yaitu sebanyak 58 orang atau 69,05 persen dari total responden penelitian, sementara responden berjenis kelamin perempuan

sebanyak 26 orang atau sebesar 30,95 persen. Karyawan dengan usia 20 – 30 tahun paling banyak diantara usia yang lainnya, hal tersebut dikarenakan dalam industri jasa khususnya perhotelan dalam beberapa posisi memerlukan tenaga ekstra dan penampilan yang menarik sehingga dari pihak hotel memerlukan karyawan-karyawan dengan usia muda.

Tabel 3.
Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki – Laki	58	69.05
		Perempuan	26	30.95
Jumlah			84	100
2	Usia	20 - 30 Tahun	45	53.57
		31 - 41 Tahun	23	27.38
		42 - 52 Tahun	14	16.67
		53 - 63 Tahun	2	2.38
Jumlah			84	100
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	49	58.33
		Diploma 1 (D1)	22	26.19
		Diploma 2 (D2)	3	3.57
		Diploma 3 (D3)	6	7.14
		Strata 1 (S1)	4	4.76
Jumlah			84	100
4	Masa Kerja	1 - 7 Tahun	58	69.05
		8 - 14 Tahun	16	19.05
		15 - 21 Tahun	5	5.95
		22 - 28 Tahun	5	5.95
Jumlah			84	100
5	Posisi	<i>Administrative and General Manager</i>	1	1.19
		<i>Chief Engineering</i>	1	1.19
		<i>Chief Finance and Accounting</i>	1	1.19
		<i>Engineering staff</i>	2	2.38
		<i>FdanB Product Staff</i>	8	9.52
		<i>FdanB Product Supervisor</i>	1	1.19
		<i>FdanB Service Staff</i>	9	10.71
		<i>FdanB Service Supervisor</i>	1	1.19
		<i>Finance and Accounting Staff</i>	6	7.14
		<i>FO Manager</i>	1	1.19
		<i>FO Supervisor</i>	1	1.19
		<i>Front Office Staff</i>	6	7.14
		<i>Head Housekeeping</i>	1	1.19
		<i>Housekeeping Staff</i>	28	33.33
		<i>Human Resource Manager</i>	1	1.19
		<i>Sales Executives</i>	1	1.19
		<i>Sales Staff</i>	5	5.95
		<i>Security</i>	4	4.76
		<i>Security Supervisor</i>	1	1.19
<i>SPA Supervisor</i>	1	1.19		
<i>Housekeeping Supervisor</i>	1	1.19		

<i>Therapist</i>	3	3.57
Jumlah	84	100

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK mendominasi yaitu sebanyak 49 orang atau 58,33 persen dari total sampel. Karyawan dengan masa kerja 1-7 tahun mendominasi dikarenakan untuk beberapa posisi dalam industri jasa khususnya perhotelan memerlukan karyawan yang masih tergolong muda yang mengharuskan pihak hotel melakukan perekrutan karyawan baru secara terjadwal.

Responden dengan posisi *administrative and general manager, chief engineering, chief finance and accounting, F&B product supervisor, F&B service supervisor, FO manager, FO supervisor, head housekeeping, human resource manager, sales executives, security supervisor, dan house keeping supervisor* masing-masing berjumlah satu orang atau 1,19 persen dari total responden. Responden dengan posisi sebagai *engineering* terdiri dari 2 orang atau 2,38 persen dari total responden. Responden dengan posisi sebagai *therapist* terdiri dari 3 orang atau sebesar 3,57 persen dari total responden, posisi *sales staff* dan *security staff* masing-masing terdiri dari 4 orang atau 4,76 persen dari total responden. Responden dengan posisi sebagai *finance and accounting staff, front office staff* masing-masing terdiri dari 6 orang atau 7,14 persen dari total responden. *F&B product staff* terdiri dari 8 orang atau sebesar 9,52 persen dari total responden, *F&B service staff* terdiri dari 9 orang karyawan atau 10,71 persen dari total responden, dan responden dari penelitian ini di dominasi oleh posisi *housekeeping staff* yaitu sebanyak 28 orang atau sebesar 33,33 persen dari seluruh responden dalam penelitian.

Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi item pernyataan lebih besar sama dengan 0,3. Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel *organizational citizenship behavior, employee engagement, dan pengembangan karir* memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,3 yang berarti dapat dinyatakan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa semua nilai *cross loading* setiap indikator pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,70 Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid. *Discriminant validity* dengan menggunakan akar kuadrat AVE dan korelasi variabel laten.

Berdasarkan Tabel 6. dapat dilihat bahwa semua nilai AVE validitas *confergent* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid. *Composite reliability*.

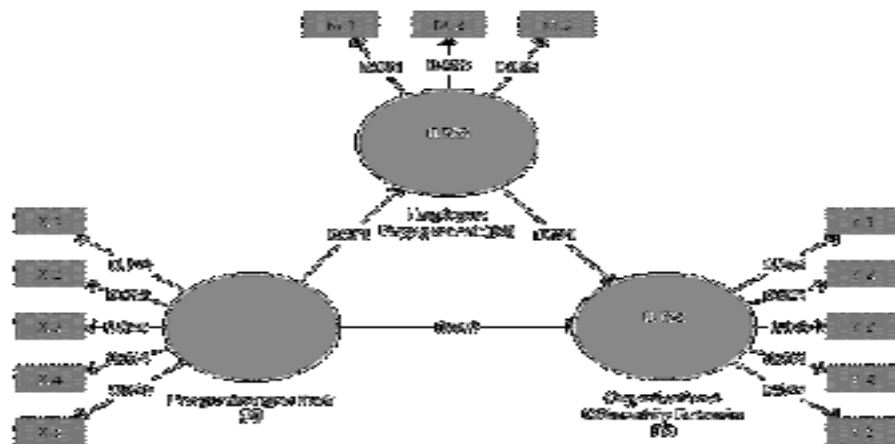
Berdasarkan Tabel 7. dapat dilihat bahwa semua nilai *Cronbach's alpha* pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian reliabel. Nilai *Composite*

reliability pada masing – masing variabel juga lebih besar dari 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian reliabel.

Tabel 4.
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Korelasi Batas	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Organizational citizenship behavior (Y)</i>	Y ₁	0,814	0,3	Valid	0,874	Reliabel
	Y ₂	0,855	0,3	Valid		
	Y ₃	0,817	0,3	Valid		
	Y ₄	0,823	0,3	Valid		
	Y ₅	0,807	0,3	Valid		
<i>Employee engagement (M)</i>	M ₁	0,872	0,3	Valid	0,819	Reliabel
	M ₂	0,864	0,3	Valid		
	M ₃	0,843	0,3	Valid		
Pengembangan karir (X)	X1.1	0,803	0,3	Valid	0,889	Reliabel
	X1.2	0,816	0,3	Valid		
	X1.3	0,846	0,3	Valid		
	X1.4	0,857	0,3	Valid		
	X1.5	0,876	0,3	Valid		

Sumber: Data primer diolah, 2018



Sumber : Data diolah, 2018

Gambar 2.
Outer Model

Tabel 5.
Hasil Uji Validitas *Discriminant Cross Loading*

Variabel	<i>Organizational citizenship behavior (Y)</i>	<i>Employee engagement (M)</i>	Pengembangan karir (X)
Y.1	0.766	0.565	0.533
Y.2	0.825	0.579	0.580
Y.3	0.863	0.560	0.827
Y.4	0.835	0.536	0.676
Y.5	0.829	0.699	0.688
M.1	0.679	0.891	0.502
M.2	0.531	0.823	0.424
M.3	0.619	0.866	0.539
X.1	0.532	0.371	0.744
X.2	0.688	0.511	0.832
X.3	0.833	0.566	0.892
X.4	0.596	0.393	0.834
X.5	0.707	0.519	0.895

Sumber : Data primer diolah, 2018.

Tabel 6.
Hasil Uji Validitas *Convergent AVE*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Organizational citizenship behavior (Y)</i>	0.680
<i>Employee engagement (M)</i>	0.740
Pengembangan karir (X)	0.707

Sumber : Data primer diolah, 2018.

Tabel 7.
Hasil Uji Reliabilitas *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Organizational citizenship behavior (Y)</i>	0.882	0.914
<i>Employee engagement (M)</i>	0.825	0.895
Pengembangan karir (X)	0.896	0.923

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 8. dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* pada uji validitas *confergent* lebih besar dari 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid.

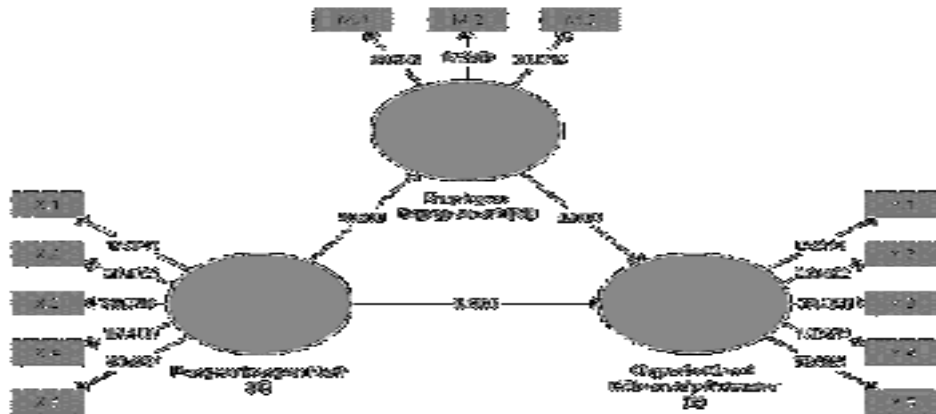
Berdasarkan Tabel 9. diperoleh nilai *R-square* untuk variabel *employee engagement* sebesar 0,326 yang menunjukkan memiliki pengaruh yang cukup kuat. Nilai *R-square* untuk variabel *organizational citizenship*

behavior sebesar 0,752 yang menunjukkan memiliki pengaruh yang sangat kuat.

Tabel 8.
Hasil Uji Validitas *Convergent Loading Factor*

Variabel	<i>Organizational citizenship behavior (Y)</i>	<i>Employee engagement (M)</i>	Pengembangan karir (X)
Y.1	0.766		
Y.2	0.825		
Y.3	0.863		
Y.4	0.835		
Y.5	0.829		
M.1		0.891	
M.2		0.823	
M.3		0.866	
X.1			0.744
X.2			0.832
X.3			0.892
X.4			0.834
X.5			0.895

Sumber : Data primer diolah, 2018



Sumber : Data Diolah, 2018

Gambar 3.
Inner Model

Tabel 9.
Hasil Uji R-Square

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee engagement (M)</i>	0.326	0.318

<i>Organizational citizenship behavior (Y)</i>	0.752	0.746
--	-------	-------

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 10. diperoleh nilai *p-value* dan *t-statistics* untuk masing-masing variabel. Nilai *p-value* variabel pengembangan karir terhadap *employee engagement* sebesar 0,000 yang dibandingkan dengan signifikan sebesar 0,05. Nilai *p-value* < signifikan (0,000 < 0,05) dengan nilai beta sebesar positif 0,571 dan nilai *t-statistics* sebesar 5,207 yang dibandingkan dengan *t-value* dengan signifikan 0,05 dan derajat kebebasan $N - k = 84 - 3 = 81$ sebesar 1,990. Karena nilai *t-statistics* > *t-value* (5,207 > 1,990) maka dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Nilai *p-value* variabel pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,000 yang dibandingkan dengan signifikan sebesar 0,05. Nilai *p-value* < signifikan (0,000 < 0,05) dengan nilai beta sebesar positif 0,600 dan nilai *t-statistics* sebesar 7,627. Karena nilai *t-statistics* > *t-value* (7,627 > 1,990) maka dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Nilai *p-value* variabel *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,000 yang dibandingkan dengan signifikan sebesar 0,05. Nilai *p-value* < signifikan (0,000 < 0,05) dengan nilai beta sebesar positif 0,371 dan nilai *t-statistics* sebesar 4,668. Karena nilai *t-statistics* > *t-value* (4,668 > 1,990) maka dapat dinyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 10.
Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics (O/STDEV)	p Values
Pengembangan Karir (X) -> <i>Employee Engagement</i> (M)	0.571	0.564	0.110	5.207	0.000
Pengembangan Karir (X) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.600	0.598	0.079	7.627	0.000
<i>Employee Engagement</i> (M) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.371	0.372	0.080	4.668	0.000

(Y)

Sumber : Data primer diolah, 2018

Tabel 11.
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>t Statistics (O/STDE V)</i>	<i>P Values</i>
Pengembangan Karir (X) -> Employee Engagement (M) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.212	0.211	0.065	3.259	0.001

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 11. diperoleh nilai *p-value* variabel pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* sebesar 0,001 yang dibandingkan dengan signifikan sebesar 0,05. Nilai *p-value* < signifikan (0,001 < 0,05) dengan nilai beta sebesar positif 0,212 dan nilai *t-statistics* sebesar 3,259. Karena nilai *t-statistics* > *t-value* (3,259 > 1,990) maka dapat dinyatakan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dari hasil pengujian hipotesis, terbukti bahwa terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pengembangan karir yang diberikan oleh CS Hotel and SPA Ubud kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula *employee engagement* CS Hotel and SPA Ubud. *Employee engagement* bukan suatu hal yang dapat muncul secara instan. Banyak faktor yang mendorong terciptanya *employee engagement* seperti organisasi. Karyawan akan terikat dengan perusahaan jika organisasi dapat mengelola dengan baik dan memberikan dukungan dalam pengembangan karir karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara baik oleh organisasi dalam bentuk pengembangan karir, maka karyawan akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Semwal dan Dhyani (2017), Dayona dan Rinawati (2016), Sumadhinata dan Murtisari (2017) memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa praktik pengembangan karir efektif dalam meningkatkan *engagement* karyawan pada pekerjaan.

Dari hasil pengujian hipotesis, terbukti bahwa terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pengembangan karir yang diberikan oleh CS Hotel and SPA Ubud kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula

organizational citizenship behavior karyawan CS Hotel and SPA Ubud. Karyawan terlibat OCB disebabkan karena perusahaan menyediakan berbagai peluang pengembangan karir bagi karyawannya. Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperkuat hubungan karyawan dengan perusahaannya. Jika perusahaan dapat mengapresiasi dan menghargai karyawannya melalui pengembangan karir, maka karyawan akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan dapat melalui perilaku positif seperti OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Naway (2014), dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian Ueda dan Ohzono (2013), dan Poh dan Juan (2001) juga mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh positif signifikan dari pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dari hasil pengujian hipotesis, terbukti bahwa terdapat pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *employee engagement* CS Hotel and SPA Ubud maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* karyawan CS Hotel and SPA Ubud. *Employee engagement* membuat karyawan memiliki *organisational citizenship behavior*. Ketika karyawan telah terikat secara emosional dengan perusahaannya maka karyawan akan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara *employee engagement* dan OCB yang dilakukan oleh Ariani (2013) dan Fauziridwan, Adawiyah dan Ahmad (2007) yang mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kartika dan Muchsnati (2015), Cendani dan Tjahnarningsih (2015), dan Kutoarjo (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB.

Dari hasil pengujian hipotesis, terbukti bahwa *employee engagement* memiliki peran dalam memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti dengan adanya *employee engagement* maka akan memperkuat hubungan antara pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan CS Hotel and SPA Ubud. Ketika karyawan merasa diapresiasi oleh perusahaannya melalui pengembangan karir maka karyawan akan merasa terikat secara emosional dengan perusahaannya. Ketika timbul perasaan terikat maka karyawan akan memberikan perilaku positif seperti OCB untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan jika pengembangan karir dalam organisasi tinggi maka *employee engagement* dalam organisasi akan tinggi pula. Maka dapat

disimpulkan bahwa H1 yaitu pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* diterima. Hasil penelitian menunjukkan jika pengembangan karir dalam organisasi tinggi maka *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh anggota dalam organisasi akan tinggi pula. Maka dapat disimpulkan bahwa H2 yaitu pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima. Hasil penelitian menunjukkan jika *employee engagement* dalam organisasi tinggi maka *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh anggota organisasi akan tinggi pula. Maka dapat disimpulkan bahwa H3 yaitu *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat berperan dalam memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka dapat disimpulkan bahwa H4 yaitu *employee engagement* memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* diterima.

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis memberikan saran yang diharapkan dapat membantu CS *Hotel and SPA Ubud* serta para peneliti selanjutnya yaitu. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan OCB karyawan CS *Hotel and SPA Ubud* sekaligus menjadi variabel mediasi antara pengaruh pengembangan karir terhadap OCB. Melihat dari hasil penelitian ini maka, pemimpin CS *Hotel and SPA Ubud* hendaknya selalu berusaha meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) di dalam perusahaan guna untuk meningkatkan OCB dari karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Melihat dari hasil penelitian ini maka, pemimpin CS *Hotel and SPA Ubud* hendaknya selalu memperhatikan pengembangan karir karyawan guna meningkatkan OCB dari karyawan karena OCB merupakan suatu perilaku positif yang dapat meningkatkan produktifitas organisasi. Deskripsi data hasil penelitian menunjukkan rata-rata yang baik, sehingga disarankan perusahaan untuk mengelola kembali pengembangan karir, *employee engagement*, dan OCB karyawan agar menjadi lebih baik kedepannya. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan agar dapat melakukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas, dengan menambah variabel lain diluar penelitian ini, atau bahkan dengan lokasi penelitian yang lebih luas.

REFERENSI

- Abdilah, W. dan Jogianto, H. . (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Alif, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal

LPG. *Jurnal MIX*, VI(2), 291–309.

- Amanda, A. R. (2014). Pengaruh Employee Communication Terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Employee Engagement Universitas Trisakti Jakarta, 111–128.
- Bergeron, D., Ostroff, C., Schroeder, T., dan Block, C. (2014). The Dual Effects of Organizational Citizenship Behavior: Relationships to Research Productivity and Career Outcomes in Academe. *Human Performance*, 27(2), 99–128. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.882925>
- Cendani, C., dan Tjahnarningsih, E. (2015). Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) Sebagai Mediasi (Studi Pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 30(2), 149–160.
- Cropanzano, R., dan Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dayona, G., dan Rinawati, N. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement di PT Andalan Finance Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*, 2(1), 1–23.
- Dinas Pariwisata Provinsi Bali. (2017). *Statistik Pariwisata Bali*. Denpasar.
- Fung, N. S., Ahmad, A., dan Omar, Z. (2015). Work-Family Enrichment: Its Mediating Role in the Relationships Between Workplace Support Factors and Teachers' Job Satisfaction. *American Journal of Applied Sciences*, 12(4), 242–253. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2015.242.253>
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Hair, J. F. J., Black, W. ., Babin, B. ., dan Anderson, R. . (2010). *Multivariate Data Analysis, 7th Edition*. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Kartika, J., dan Muchsniati, E. S. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan BPR di Batam. *Jurnal Manajemen, Vol.14, No.2, Mei 2015*, 14(2), 245–270.
- Khan, S. A., Rajasekar, J., dan Al-Asfour, A. (2015). Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company. *International Journal of Business and Management*, 10(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n9p88>
- Konovsky, M. A., dan Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social

Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
<https://doi.org/10.2307/256704>

Kutoarjo, P. (2018). Analisis Pengaruh Employee Engagement, Emotional Intelligence, dan Komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen Much. Riyadus Solichin Program Studi Manajemen, STIE Putra Bangsa Kebumen, 6(2), 36–47.

Margaretha, M., dan Saragih, S. . (2008). *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. Surabaya.

Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Maylett, T., dan Paul, W. (2014). *MAGIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement*. Texas: Decision Wise, Inc.

Fauziridwan, Meydy., Adawiyah, Wiwiek Rabiatul., Ahmad, Abdul Aziz.(2007). Pengaruh Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *SIES College of Management Studies, Working Paper Series*, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.jpowsour.2008.02.077>

Naway. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir, Persepsi Tentang Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, 18(03), 407–425.

Negara, C. M. A., dan Ni Made, Tripalupi L. E., Kadek, S. R. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1).

Octaviani, E. N. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Karyawan PT Woonam Music, Ngoro-Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(1), 107–114.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., dan MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>

Poh, Zhang Ze., dan Zi Juan. (2001). Perceived Organizational Justice, Job Satisfaction, and Leadership: How Do They Relate to Each Other. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(7), 512–523.

Rich, B. L., Lepine, J. A., dan Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

- Risher. (2010). Don't Overlook Frontline Supervisor. *Journal Public Manager*, 39(3).
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi. Edisi Kedua belas*. Jakarta: Salemba Empat. <https://doi.org/10.1016/j.fas.2013.07.003>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., dan Salanova, M. (2006). *Educational and Psychological Measurement*, 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Semwal, M., dan Dhyani, A. (2017). Impact of Employees Training and Career Development on Their Engagement a Study Using OCM and UWES Measurement Scales. *NICE Journal of Business*, 12(1), 85–101.
- Siagian, S. P. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Solimun. (2010). *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural Metode Partial Least Square- PLS*. Malang: CV. Citra.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RdanD*. Bandung: Alfabeta.
- Sumadhinata, Y. E., dan Murtisari, M. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Darat PT. ASDP. *Conference on Management and Behavioral Studies*, 165–172.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *jurnal logika*.
- Ueda, Y., dan Ohzono, Y. (2013). Effects of Workers' Careers and Family Situations on OCB-Related Work Values. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 86–96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n10p86>
- Wahyu Ariani, D. (2013). The Relationship Between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>
- Waris, Abdul., Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1017/S0952836903223566>

Wulandari, Ambar Dwi dan Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizensip Behavior dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4).