



**ANALISIS PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN EMPLOYEE  
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Karyawan PDAM TIRTA MOEDAL KOTA SEMARANG)**

**Ambar Dwi Wulandari, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>**  
**[ambardwiwulan@gmail.com](mailto:ambardwiwulan@gmail.com)**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

**ABSTRACT**

*In the service industry, employee who performs direct contact with consumers is representatives of organization service quality. PDAM Tirta Moedal as one of organization which prioritize the quality of service, that became the center of water services for the entire community of Semarang City requires employees who provide more performance / extra job-role or so-called OCB behavior in order to be able to serve the people of Semarang city optimally. This research was conducted by indication that OCB level of PDAM Tirta Moedal was still low that reflected by employee attendance, employees attendance is used as indicator that measures on of OCB dimensions which is conscientiousness dimension.*

*The purpose of this study was to examine the effect of perception of organizational support and career development on organizational citizenship behavior with employee engagement role as intervening variable. This research was conducted at PDAM Tirta Moedal Semarang. The sample size was 74 respondents with sampling technique using proportionate stratified random sampling. The analysis used included multiple linear regression analysis, path analysis (Path Analysis) and test of sobel to test mediation effect.*

*The results show a positive and significant relationship between (a) organizational support with employee engagement, (b) career development with employee engagement, (c) organizational support with OCB, (d) career development with OCB, (e) employee engagement with OCB . The results of this study also show that employee engagement proved to be a mediating variable between organizational support and career development towards OCB.*

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

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak yang penting dari suatu organisasi dimana aspek manusia memiliki peranan sebagai perencana dan pelaku aktif dalam berbagai aktivitas bagi suatu perusahaan dan pada masa kompetitif saat ini perusahaan telah menyadari bahwa hanya dengan mengembangkan sumber daya manusia yang mereka miliki akan menjadi asset yang penting bagi perusahaan. Setiap perusahaan berusaha mendapatkan SDM yang produktif agar dapat mendukung efektivitas suatu perusahaan yang lebih baik, dengan begitu dibutuhkan perhatian khusus terhadap faktor-faktor yang mampu meningkatkan perilaku karyawan yang dapat membawa dampak positif bagi perusahaan untuk mencapai dan mewujudkan target atau tujuan dari suatu perusahaan.

PDAM Tirta Moedal merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa atau pelayanan masyarakat yang menjadi pusat pelayanan air minum bagi seluruh masyarakat Kota Semarang, sehingga tentu saja membutuhkan karyawan yang memberikan performa lebih / extra job-role atau

---

<sup>1</sup>Ambar Dwi Wulandari, Ahyar Yuniawan

yang kita sebut sebagai perilaku OCB agar mampu melayani masyarakat kota Semarang dengan sebaik-baiknya. Namun pada kenyataannya performa yang dimiliki pegawai PDAM Tirta Moedal masih dikatakan kurang atau belum cukup baik, seperti hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan Kasubag Administrasi Kepegawaian yang mengatakan permasalahan yang masih terjadi didalam perusahaan adalah masih ada beberapa karyawan yang kurang mematuhi peraturan yang ada dalam perusahaan. Salah satu nya adalah tingkat absensi karyawan yang masih tinggi. Seperti yang terlihat pada Tabel 1 berikut ini :

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Absensi Pegawai**  
**Bulan Desember-Maret 2017**

| No. | Bulan    | Jumlah Karyawan | Jumlah Pegawai Ijin Sakit |       | Jumlah Pegawai Ijin Kepentingan Keluarga |       | Tanpa Keterangan |       | Total |        |
|-----|----------|-----------------|---------------------------|-------|--|-------|------------------|-------|-------|--------|
|     |          |                 | Jml                       | %     | Jml                                      | %     | Jml              | %     | Jml   | %      |
| 1   | Desember | 279             | 18                        | 6,45% | 27                                       | 9,67% | 10               | 3,58% | 55    | 19,7%  |
| 2   | Januari  | 279             | 26                        | 9,31% | 19                                       | 6,81% | 4                | 1,43% | 49    | 17,56% |
| 3   | Februari | 279             | 18                        | 6,45% | 26                                       | 9,31% | 11               | 3,94% | 56    | 20,17% |
| 4   | Maret    | 279             | 16                        | 5,37% | 25                                       | 8,96% | 18               | 6,45% | 61    | 21,86% |

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa absensi dari bulan Desember sampai Maret 2017 pegawai yang melakukan absen mengalami peningkatan setiap bulannya. Karyawan yang absen tersebut tidak masuk kerja dikarenakan beberapa alasan, seperti absen karena suatu keadaan yang tidak dapat dihindarkan dan juga dapat diindikasikan absen yang dilakukan karena merosotnya disiplin dan moril kerja karyawan. Dalam Skala Morison disebutkan bahwa salah satu dimensi OCB yaitu *conscientiousness* dapat diukur berdasarkan tinggi /rendahnya tingkat kehadiran, tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan perusahaan seperti datang tepat waktu, memakai seragam kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, tidak meninggalkan kantor selama jam kerja dan sebagainya. Dengan berdasarkan data absensi PDAM Tirta Moedal dapat dilihat bahwa tingkat absensi sebagai salah satu perilaku ketidakpatuhan karyawan terhadap aturan yang berlaku diperusahaan cukup tinggi. Sehingga berdasarkan hal tersebut dapat diindikasikan bahwa tingkat OCB karyawan pada dimensi *conscientiousness* masih belum terpenuhi dan juga dapat diindikasikan bahwa perilaku OCB pada karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang masih rendah.

Pentingnya membangun perilaku OCB dalam sebuah perusahaan tidak lepas dari seberapa besar karyawan sadar untuk memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan. Ketika karyawan sudah terikat atau engaged pada perusahaan dimana ia bekerja maka karyawan akan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap perusahaan dan mau melakukan peran extra atas kinerja mereka terhadap perusahaan. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk melihat adanya hubungan dan pengaruh *employee engagement* terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Claudia (2013) menunjukkan hasil yang positif atas hubungan variabel *employee engagement* dan OCB. Namun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan OCB menunjukkan hasil penelitian yang berbeda, Matamala (2011) dalam penelitiannya membuktikan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Dukungan organisasi menjadi salah satu faktor pembentuk perilaku OCB pada karyawan. Karyawan yang merasa bahwa dirinya telah diperlakukan secara adil dan didukung oleh perusahaannya akan memberikan kontribusi lebih terhadap pekerjaan dan organisasinya, karena merasa menjadi bagian dari perusahaan tidak hanya sebagai karyawan yang menjalankan tugas dalam perusahaan. Beberapa penelitian yang menguji hubungan antara dukungan organisasi dengan OCB, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Pengemanan (2015) yang menguji dan menganalisis model antededen empiris yang mempengaruhi OCB, temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi menjadi salah satu faktor yang mampu mempengaruhi OCB. Studi Novira (2015) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support) dapat menjadi predictor OCB. Pekerja yang merasa bahwa

mereka didukung oleh perusahaan akan memberikan timbal balik (feed back) dan berperilaku OCB. Penelitian lain yang dilakukan oleh Miao (2011) juga menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara dukungan organisasi terhadap dimensi OCB (*helping, civic virtue, conscientiousness and courtesy*). Namun hasil penelitian tersebut berbanding dengan penelitian yang dilakukan oleh Mangundjaya (2015) dan Waileruny (2014) dimana dalam penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB.

Setiap perusahaan memiliki target yang ingin dicapai dan pencapaian tersebut membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku *engaged* yaitu perilaku ketika karyawan memiliki keterikatan pada pekerjaannya sehingga dalam menyelesaikan pekerjaannya mereka menjalankannya dengan antusias yang tinggi dan memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan dan itu akan sangat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Keterlibatan tersebut nantinya akan menciptakan komitmen dan loyalitas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Dalam beberapa penelitian sebelumnya *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang diprediksi

*Employee engagement* menjadi salah satu issue yang penting dan menarik dalam dunia bisnis karena memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, salah satu cara yang efektif untuk menciptakan dan mempertahankan pegawai yang *engaged* adalah dengan memperlihatkan bahwa perusahaan peduli dan mengapresiasi karyawannya. Karyawan yang merasa diapresiasi akan lebih giat dan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Bentuk apresiasi tersebut bisa dalam bentuk bermacam-macam dan salah satunya adalah dengan pengembangan karir terhadap karyawan-karyawannya. Pengembangan karir yang didapat oleh seorang karyawan tersebut berkaitan dengan prestasi kerja karyawan, kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan lain-lain yang mana hal tersebut dapat diindikasikan bahwa faktor pengembangan karir menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi OCB. Hal ini didukung pula dari penelitian yang dilakukan oleh Rayvina and Nurdin (2014) bahwa dalam penelitiannya telah menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengembangan karir terhadap OCB.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Hubungan antara Variabel Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Persepsi dukungan organisasi menunjuk pada suatu keyakinan umum bahwa nilai-nilai organisasi berkontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan Rhoades and Eisenberger (2002) dalam Saks (2006). Karyawan yang merasa mendapatkan dukungan organisasi yang tinggi mungkin menjadi lebih terikat atau *engaged* pada pekerjaan dan organisasinya. Sehingga dampak yang dihasilkan dari hubungan antara dukungan organisasi terhadap *employee engagement* yang positif ini, akan lebih memberikan keuntungan organisasi dalam pencapaian prestasi dan tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Rasheed and Khan (2013) yang meneliti karyawan frontliner perbankan Pakistan juga menunjukkan hasil yang sama bahwa dukungan organisasi yang diterima karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian yang lain pun juga mendukung hasil tersebut yaitu penelitian yang dilakukan oleh Saragih and Maranatha (2013) dalam penelitiannya juga menunjukkan hasil yang sama bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara dukungan organisasi dengan *employee engagement*. Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka telah diuji dan dibuktikan bahwa variabel dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement***

### Hubungan antara Pengembangan Karir dengan *Employee engagement*

Karyawan akan *engaged* jika perusahaan dapat mengelola dengan baik dan memberikan dukungan kepada karyawan-karyawannya. Salah satu bentuk dukungan dari perusahaan tersebut adalah melalui sistem pengembangan karir.

Penelitian yang berhubungan dengan kedua variabel ini adalah salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Rayvina and Nurdin (2014) yang menunjukkan hasil bahwa pengembangan

karir mempengaruhi secara positif dan signifikan, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengembangan karir efektif untuk meningkatkan engagement karyawan pada pekerjaan. Berdasarkan uraian yang dijelaskan diatas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement***

#### **Hubungan antara Variabel Dukungan Organisasi dengan OCB**

Dukungan organisasi menjadi salah satu faktor pembentuk perilaku OCB. Hal terpenting untuk menunjukkan perilaku OCB seorang karyawan adalah salah satunya mereka harus merasa bahwa mereka didukung penuh oleh perusahaan dimana dia bekerja.

Penelitian yang menguji hubungan antara dukungan organisasi dan OCB salah satunya dilakukan oleh Miao (2011) dengan penelitiannya yang berjudul *Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational Citizenship Behavior in China*, dalam penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara dukungan organisasi terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari(2014) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior Mediated By Organizational Commitment* juga menunjukkan hasil yang serupa bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan OCB. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka telah menunjukkan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.**

#### **Hubungan antara Variabel Pengembangan Karir dengan OCB**

Pengembangan karir merupakan faktor yang mendorong terciptanya perilaku OCB dan dapat memberikan peningkatan produktivitas pada organisasi. Pengembangan karir yang baik dapat memicu tumbuhnya OCB karena dengan sistem pengembangan karir yang baik yang dilakukan oleh sebuah perusahaan akan dapat memberikan motivasi dan semangat yang besar dalam perusahaan dimana ia bekerja. Selain itu dengan pengembangan karir yang baik maka hal tersebut juga akan mampu menimbulkan perasaan positif karyawan terhadap organisasinya tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Abda Alif ( 2015) dengan menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) juga menunjukkan hasil yang sama dimana pengembangan karir memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan nilai koefisiensi jalurnya sebesar 0,818 merupakan yang terbesar dibandingkan dengan koefisien jalur dari variabel independen yang lainnya dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian yang dijelaskan diatas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut :

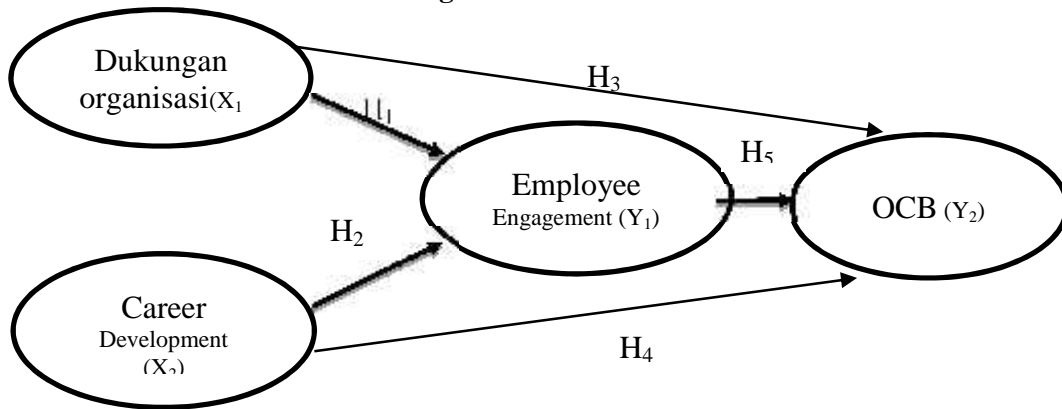
**H<sub>4</sub>: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB**

#### **Hubungan antara variabel *Employee engagement* dengan OCB**

Pentingnya membangun perilaku OCB dalam sebuah perusahaan tidak lepas dari seberapa besar karyawan sadar untuk memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan. Ketika karyawan sudah terikat atau engaged terhadap sebuah organisasi dimana ia bekerja maka karyawan akan memiliki kesadaran yang tinggi akan perannya dalam perusahaan, sehingga karyawan bersedia melakukan peran extra berupakinerja mereka terhadap perusahaan. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk melihat adanya hubungan dan pengaruh *employee engagement* terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Suthinee Rurkkhum (2010) menunjukkan hasil yang positif atas hubungan variabel *employee engagement* dan OCB. Selanjutnya penelitian yang telah dilakukan oleh Vincentia Claudia (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap OCB..Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka telah diuji dan dibuktikan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh terhadap OCB.

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis kelima sebagai berikut :  
**H<sub>5</sub> :Employee Engagemnet berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB**

**GAMBAR 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Rasheed Khan (2013), Saragih dan Maranatha (2013), Ali, et al. (2014), Rayvvina dan Nurdin (2014), Miao (2011), Puspitasari (2014), Novira (2015), Abda Alif (2015), Okurame and Okurame (2015), Vincentia Claudia (2013).

**METODE PENELITIAN**

**Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan adalah *organization citizenship behavior*, variabel independen yang digunakan adalah dukungan organisasi (X<sub>1</sub>) dan pengembangan karir dan variabel intervening adalah *employee engagement*.

**Tabel 2**  
**Variabel dan Indikator**

| No | Variabel                              | Definisi  | Indikator  |
|----|---------------------------------------|---|--|
| 1. | Dukungan Organisasi (X <sub>1</sub> ) | Dukungan organisasi adalah bagaimana organisasi ataupun perusahaan menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan karyawan. | Indikator dukungan organisasi menurut Rhoades and Eisenberger (1986)<br>1. Penghargaan: Perusahaan memberikan penghargaan/ reward atas pencapaian kerja karyawan<br>2. Pengembangan: Perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan<br>3. Kondisi kerja: Mengenai lingkungan tempat bekerja secara fisik maupun non fisik<br>4. Kesejahteraan karyawan: perusahaan peduli dengan kesejahteraan hidup karyawan |
| 2. | Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )  | Pengembangan karir adalah serangkaian upaya sebagai proses dalam peningkatan kemampuan kerja karyawan/individu untuk mencapai karir yang diinginkan   | Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Flippo (1996):<br>1) Menaksir kebutuhan karir ( <i>Career need assesment</i> )<br>- Kesesuaian antara minat dan keahlian dalam pekerjaan<br>- Kesempatan karir yang sama bagi   |



| No | Variabel                                     | Definisi  | Indikator   |
|----|--|---|---|
|    |  |   | <p>seluruh karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peran pelatihan dan pendidikan dalam membantu mengukur kebutuhan karir</li> </ul> <p>2) Kesempatan karir (<i>Career opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyebaran informasi mengenai kesempatan karir</li> <li>- Kejelasan informasi kesempatan karir yang diberikan perusahaan</li> <li>- Kejelasan rencana karir yang diberikan perusahaan</li> </ul> <p>3) Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (<i>Need opportunity alignment</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian kebutuhan karir dan kesempatan karir dalam perusahaan</li> <li>- Kesesuaian penempatan karyawan dengan pekerjaannya</li> <li>- Peran pelatihan dan pengembangan dalam membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ul>  |
| 3. | <i>Employee engagement</i> (Y <sub>1</sub> ) | Merupakan upaya dari anggota organisasi dalam mengikatkan diri mereka sesuai perannya dipekerjaan | <p>Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada 12 indicator yang dikembangkan oleh Gallup inc., antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari anda</li> <li>2. Memiliki peralatan dan materi-materi yang anda dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik</li> <li>3. Memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik untuk pekerjaan anda</li> <li>4. Mendapat reward karena telah mengerjakan pekerjaan dengan baik dari atasan anda</li> <li>5. Supervisor atau seseorang dalam lingkungan kerja memiliki kepeduliam untuk memperhatikan anda sebagai individu</li> <li>6. Terdapat pihak dalam lingkungan kerja yang mendorong anda untuk berkembang</li> <li>7. Pendapat didengar dalam lingkungan kerja</li> <li>8. Misi dan tujuan perusahaan membuat pekerjaannya penting</li> <li>9. Perasaan rekan sejawat atau rekan kerja memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas</li> <li>10. Mempunyai teman baik dilingkungan kerja</li> <li>11. Seseorang menanyakan/membicarakan</li> </ol> |

| No | Variabel  | Definisi   | Indikator  |
|----|---|--|--|
|    |   |  | tentang perkembangan<br>12. Memiliki keuntungan untuk belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja  |
| 4. | Organizational Citizenship Behavior (Y <sub>2</sub> ) | OCB merupakan usatu perilaku kerja yang dilakukan karyawan atas kemauannya sendiri diluar kewajiban yang dibebankan kepadanya. | 1. Altruism (membantu karyawan lain atau kerjasama tim)<br>2. Conscientiousness (disiplin dalam bekerja)<br>3. Sportmanship (tidak mengeluh dalam bekerja)<br>4. Courtesy (menjaga citra perusahaan)<br>5. Civic virtue (meningkatkan performa dan tujuan organisasi)<br>(Organ, Podsakof dan Mackenzie (2006) |

### Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini, populasinya adalah 279 pegawai kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah 74 pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebar angket atau kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perkembangan dari analisis analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui besar dan arah pengaruh hubungan variabel terhadap variabel dependen..

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini proses penyebaran kuesioner ditujukan kepada 74 pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling*. Kemudian asil kuesioner dianalisis dengan uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Dikatakan valid apabila nilai loading faktor (component) >50% dan setiap variabelnya mengelompok. Kemudian dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpanya >0,70. Semua vaiabel dalam penelitian ini dikatakan valid dan reliabel.

**Tabel 3**  
**Uji Validitas**

| No. | Variabel            | Component Matrix |   |      |   |
|-----|---------------------|------------------|---|------|---|
|     |                     | 1                | 2 | 3    | 4 |
| 1.  | Dukungan Organisasi |                  |   |      |   |
|     | X <sub>1,1</sub>    |                  |   | ,682 |   |
|     | X <sub>1,2</sub>    |                  |   | ,653 |   |
|     | X <sub>1,3</sub>    |                  |   | ,638 |   |
|     | X <sub>1,4</sub>    |                  |   | ,617 |   |
|     | X <sub>1,5</sub>    |                  |   | ,575 |   |
|     | X <sub>1,6</sub>    |                  |   | ,567 |   |
|     | X <sub>1,7</sub>    |                  |   | ,524 |   |



| No. | Variabel  | Component Matrix |      |      |      |
|-----|---|------------------|------|------|------|
|     | X <sub>1,8</sub>  |                  |      | ,661 |      |
| 2.  | Pengembangan Karir<br>X <sub>2,1</sub><br>X <sub>2,2</sub><br>X <sub>2,3</sub><br>X <sub>2,4</sub><br>X <sub>2,5</sub><br>X <sub>2,6</sub><br>X <sub>2,7</sub><br>X <sub>2,8</sub><br>X <sub>2,9</sub>  |                  |      |      |      |
|     |   |                  | ,706 |      |      |
|     |   |                  | ,672 |      |      |
|     |   |                  | ,639 |      |      |
|     |   |                  | ,616 |      |      |
|     |   |                  | ,568 |      |      |
|     |   |                  | ,548 |      |      |
|     |   |                  | ,531 |      |      |
|     |   |                  | ,686 |      |      |
|     |   |                  | ,642 |      |      |
| 3.  | <i>Employee engagement</i><br>Y <sub>1,1</sub><br>Y <sub>1,2</sub><br>Y <sub>1,3</sub><br>Y <sub>1,4</sub><br>Y <sub>1,5</sub><br>Y <sub>1,6</sub><br>Y <sub>1,7</sub><br>Y <sub>1,8</sub><br>Y <sub>1,9</sub><br>Y <sub>1,10</sub><br>Y <sub>1,11</sub><br>Y <sub>1,12</sub> |                  |      |      |      |
|     |   | ,722             |      |      |      |
|     |   | ,704             |      |      |      |
|     |   | ,688             |      |      |      |
|     |   | ,631             |      |      |      |
|     |   | ,530             |      |      |      |
|     |   | ,527             |      |      |      |
|     |   | ,691             |      |      |      |
|     |   | ,674             |      |      |      |
|     |   | ,668             |      |      |      |
|     |   | ,650             |      |      |      |
|     |   | ,635             |      |      |      |
|     |   | ,604             |      |      |      |
| 4.  | OCB<br>Y <sub>2,1</sub><br>Y <sub>2,2</sub><br>Y <sub>2,3</sub><br>Y <sub>2,4</sub><br>Y <sub>2,5</sub><br>Y <sub>2,6</sub><br>Y <sub>2,7</sub><br>Y <sub>2,8</sub><br>Y <sub>2,9</sub><br>Y <sub>2,10</sub>  |                  |      |      |      |
|     |   |                  |      |      | ,783 |
|     |   |                  |      |      | ,690 |
|     |   |                  |      |      | ,569 |
|     |   |                  |      |      | ,639 |
|     |   |                  |      |      | ,617 |
|     |   |                  |      |      | ,601 |
|     |   |                  |      |      | ,617 |
|     |   |                  |      |      | ,657 |
|     |   |                  |      |      | ,625 |
|     |   |                  |      |      | ,721 |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| No | Variabel                                 | Cronbach Alpha | Keterangan |
|----|--|----------------|------------|
| 1  | Dukungan Organisasi (X1)                 | ,750           | Reliabel   |
| 2  | Pengembangan Karir (X2)                  | ,817           | Reliabel   |
| 3  | <i>Employee engagement</i> (Y1)          | ,806           | Reliabel   |
| 4  | Organizational Citizenship Behavior (Y2) | ,769           | Reliabel   |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017



**UJI F**

Berikut adalah tabel hasil uji F dengan menggunakan SPSS:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji F Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Employee engagement**

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 796,227        | 2  | 398,114     | 25,462 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 1110,111       | 71 | 15,635      |        |                   |
| Total        | 1906,338       | 73 |             |        |                   |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

**Tabel 6**  
**Hasil Uji F Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Employee engagement**

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 758,687        | 3  | 252,896     | 42,513 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 416,408        | 70 | 5,949       |        |                   |
| Total        | 1175,095       | 73 |             |        |                   |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 25,462 dan 42,513 dengan nilai sig keduanya 0,000. Model regresi dikatakan baik atau fit apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Maka dengan sig 0,000 dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel independen yaitu dukungan organisasi, pengembangan karir dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh terhadap OCB secara bersama-sama

**UJI KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi bertujuan untuk menilai sejauh mana kemampuan suatu model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai dari koefisien determinasi sendiri yaitu antara 0 dan 1. Apabila nilai  $R^2$  mendekati 1 itu berarti menandakan bahwa variabel-variabel *independent* dapat memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan dalam memprediksi variabel dependen. Untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen digunakan uji koefisien determinasi dengan melihat pada nilai adjusted R Square, dengan perhitungan yang didapat sebagai berikut:

Perhitungan nilai koefisien determinasi total :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2_e / P^2_e2 \\ &= 1 - (0,582)^2 / (0,354)^2 \\ &= 0,657 \end{aligned}$$

Perhitungan nilai koefisien determinasi tersebut menjelaskan beberapa hal sebagai berikut:

1. Nilai koefisien determinasi total sebesar 0,657% memiliki arti bahwa data dalam model dapat menjelaskan 65,7% informasi melalui model dan sisanya sebesar 34,3% dijelaskan oleh error dan variabel lain diluar model.
2. Dalam tabel koefisien determinasi Dukungan Organisasi dan Pengembangan karir terhadap *Employee engagement* menunjukkan bahwa Adjusted R Square tertera sebesar 0,401. Hal ini berarti bahwa Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir dapat menjelaskan *Employee engagement* sebesar 40,1% dan sisanya sebesar 59,9% dijelaskan oleh faktor lain diluar kedua variabel tersebut

Tabel koefisien determinasi Dukungan Organisasi , Pengembangan Karir dan *Employee engagement* terhadap OCB menunjukkan bahwa nilai adjusted R Square yang tertera sebesar 0,630. Hal ini berarti bahwa Dukungan Organisasi, Pengembangan Karir dan *Employee engagement* dapat

menjelaskan OCB sebesar 63% dan sisanya sebesar 37% dijelaskan oleh faktor lain diluar ketiga variabel tersebut.

## UJI T

Uji t digunakan sebagai pembuktian apakah variabel independen secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Dengan melihat taraf signifikansi apabila yang dihasilkan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima namun apabila hasil dari perhitungan yang sudah dilakukan lebih dari 0,05 maka hipotesis ditolak. Berikut hasil perhitungan uji t:

**Tabel 7**  
**Hasil Uji t Dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap employee engagement**

| Model               | t     | Sig. |
|---------------------|-------|------|
|                     | 2,672 | ,009 |
| 1. (Constant)       | 2,389 | ,020 |
| Dukungan Organisasi |       |      |
| Pengembangan Karir  | 4,127 | ,000 |

Interpretasi hasil uji-t dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai uji- t antara dukungan organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 2,389 dengan isgnifikansi sebesar 0,020. Maka dari itu hipotesis 1 ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* diterima, dikarenakan nilai signifikansi yang tertera lebih kecil daripada  $= 0,05$
- Nilai uji – t antara pengembangan karir terhadap *employee engagement* sebesar 4,127 dengan signifikansi sebesar 0,000 . maka dari itu hipotesis 2 ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dapat diterima, dikarenakan nilai signifikansi nya yang tertera lebih kecil dari pada  $= 0,05$

**Tabel 8**  
**Hasil Uji t Dukungan organisasi, Pengembangan Karir dan Employee engagement terhadap OCB**

| Model                      | t     | Sig. |
|----------------------------|-------|------|
|                            | 1,644 | ,105 |
| 1. (Constant)              | 2,057 | ,043 |
| Dukungan Organisasi        | 3,915 | ,000 |
| Pengembangan Karir         |       |      |
| <i>Employee engagement</i> | 4,013 | ,000 |

Interpretasi hasil uji-t dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai uji- t antara dukungan organisasi terhadap OCB sebesar 2,057 dengan isgnifikansi sebesar 0,43. Maka dari itu hipotesis 4 ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB diterima, dikarenakan nilai signifikansi yang tertera lebih kecil daripada  $= 0,05$
- Nilai uji – t antara pengembangan karir terhadap OCB sebesar 3,915 dengan signifikansi sebesar 0,000. Maka dari itu hipotesis 4 ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dapat diterima, dikarenakan nilai signifikansi nya yang tertera lebih kecil dari pada  $= 0,05$
- Nilai uji – t antara *employee engagement* terhadap OCB sebesar 4,013 dengan signifikansi sebesar 0,000 . maka dari itu hipotesis 5 ( $H_5$ ) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dapat diterima, dikarenakan nilai signifikansi nya yang tertera lebih kecil dari pada  $= 0,05$

**UJI SOBEL**

Uji sobel digunakan untuk membuktikan bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap OCB. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Uji Mediasi *employee engagement* pada dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior***

|     |                                |                                |                                |           |         |
|-----|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------|---------|
|     | 1                              | 0,372                          |                                |           |         |
|     | b <sub>1</sub>                 | 0,294                          |                                |           |         |
|     | S <sub>1</sub>                 | 0,156                          |                                |           |         |
|     | S <sub>b1</sub>                | 0,073                          |                                |           |         |
| Dep | $b_1^2 \cdot S_1^2 + S_{b1}^2$ | $b_1^2 \cdot S_1^2 + S_{b1}^2$ | $b_1^2 \cdot S_1^2 + S_{b1}^2$ | t         |         |
|     | 0,109368                       | 0,0021035                      | 0,0007374                      | 0,0001296 | 2,00675 |

Keterangan : Ada efek mediasi pada 5%  
Sumber : Data primer yang diolah, 2017

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b_1^2 \cdot S_1^2 + a_1^2 S_{b1}^2 + S_1^2 S_{b1}^2} \\
 &= \sqrt{0,0021035 + 0,0007374 + 0,0001296} \\
 &= \sqrt{0,0029705} \\
 &= 0,05450
 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui nilai dari signifikansi pengaruh tak langsung, maka dengan menggunakan hasil perhitungan nilai t dari koefisien ab terlebih dahulu dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{Sab} \\
 &= \frac{0,109368}{0,05450} \\
 &= 2,00675
 \end{aligned}$$

Setelah ini maka dilakukan perbandingan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel. Diketahui nilai t tabel sebesar 1,66629 ( =0,05). Dengan demikian jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka terdapat pengaruh mediasi pada model. T hitung sesuai perhitungan diatas menghasilkan nilai t= 2,00675 > t tabel = 1,66629. Maka kesimpulannya adalah variabel intervening *employee engagement* memediasi variabel dukungan organisasi terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada taraf 5%.

**Tabel 10**  
**Uji Mediasi *employee engagement* pada pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior***

|     |                                |                                |                                |            |         |
|-----|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------|---------|
|     | 1                              | 0,593                          |                                |            |         |
|     | b <sub>1</sub>                 | 0,294                          |                                |            |         |
|     | S <sub>1</sub>                 | 0,144                          |                                |            |         |
|     | S <sub>b1</sub>                | 0,073                          |                                |            |         |
| Dep | $b_1^2 \cdot S_1^2 + S_{b1}^2$ | $b_1^2 \cdot S_1^2 + S_{b1}^2$ | $b_1^2 \cdot S_1^2 + S_{b1}^2$ | t          |         |
|     | 0,174342                       | 0,0017923                      | 0,0018793                      | 0,00011050 | 2,83695 |

Keterangan : Ada efek mediasi pada 5%  
Sumber : Data primer yang diolah, 2017

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b_1^2 \cdot S_1^2 + a_1^2 S_{b1}^2 + S_1^2 S_{b1}^2} \\
 &= \sqrt{0,0017923 + 0,0018793 + 0,00011050} \\
 &= \sqrt{0,0037767}
 \end{aligned}$$

$$= 0,061454$$

Untuk mengetahui nilai dari signifikansi pengaruh tak langsung, maka dengan menggunakan hasil perhitungan nilai t dari koefisien ab terlebih dahulu dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{0,174342}{0,061454} = 2,83695$$

Setelah ini maka dilakukan perbandingan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel.

Diketahui nilai T tabel sebesar 1,66629 ( $\alpha=0,05$ ). Dengan demikian jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka terdapat pengaruh mediasi pada model. T hitung sesuai perhitungan diatas menghasilkan nilai  $t = 2,83695 > t \text{ tabel} = 1,66629$ . Maka kesimpulannya adalah variabel intervening *employee engagement* memediasi variabel pengembangan karir terhadap variabel organizational citizenship behavior pada taraf 5%.

## KESIMPULAN

Variabel dukungan organisasi terbukti mampu mempengaruhi *employee engagement*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan organisasi yang diterapkan perusahaan maka akan semakin meningkat pula *employee engagement* karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Variabel pengembangan karir terbukti mampu mempengaruhi *employee engagement*, itu artinya semakin baik pengembangan karir yang diterapkan perusahaan maka akan semakin meningkat pula *employee engagement*. Dukungan organisasi terbukti mampu mempengaruhi OCB, itu artinya Semakin baik dukungan organisasi yang diberikan perusahaan maka akan semakin tinggi pula perilaku *extra role* karyawan. Pengembangan karir terbukti mampu mempengaruhi OCB, itu artinya semakin baik penerapan pengembangan karir yang diberikan maka akan semakin tinggi pula perilaku *extra role* karyawan. Variabel *employee engagement* juga terbukti mampu mempengaruhi OCB, itu artinya semakin tinggi *employee engagement* pada karyawan maka akan semakin tinggi pula perilaku *extra role* karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Berdasarkan uji sobel dalam penelitian ini *Employee engagement* sebagai variabel intervening terbukti dapat memediasi pengaruh antara dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*, walaupun perhitungannya menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel independen (dukungan organisasi dan pengembangan karir) terhadap OCB lebih besar daripada melalui variabel *employee engagement* (pengaruh tidak langsung).

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah pertanyaan terbuka kurang dipahami oleh responden sehingga banyak responden yang menjawab dengan jawaban yang kurang sesuai dan banyak juga yang tidak diisi, sehingga responden dalam menjawab pertanyaan kuesioner yang diberikan kurang menunjukkan keadaan sebenarnya dalam PDAM Tirta Moedal Semarang. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat diperhatikan dan dilakukan perbaikan untuk penelitian berikutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.

Dari hasil penelitian ini, maka dapat diperoleh beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai masukan pada PDAM Tirta Moedal Semarang, yaitu hendaknya perusahaan dalam meningkatkan OCB atau perilaku *extra role* karyawan maka perusahaan hendaknya lebih menitikberatkan pada perbaikan dalam sistem pengembangan karir, mengingat diantara variabel lain variabel pengembangan karir merupakan predictor yang paling kuat dalam mempengaruhi OCB. Dalam kaitannya dengan penerapan pengembangan karir perusahaan perlu meningkatkan indikator-indikator positif dalam pengembangan karir, terutama apabila mengacu pada nilai indeks dari respon karyawan, perusahaan untuk kedepannya dapat meninjau kembali siapa yang akan menjadi target dalam pelaksanaan pengembangan karir yang akan dilakukan, karena karyawan merasa kesempatan karir yang selama ini diterapkan karyawan kurang terdistribusi secara merata untuk semua karyawan, sehingga dengan dilakukan perbaikan dalam hal ini diharapkan kedepannya seluruh karyawan merasa bahwa kesempatan karir yang diberikan perusahaan sudah sesuai dan tepat sasaran. Dukungan organisasi yang diterapkan selama ini jika dilihat dari nilai indeks juga menunjukkan rendahnya hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan dan juga karyawan dengan karyawan maka perlu dilakukan komunikasi yang intensif untuk menciptakan hubungan yang lebih



baik dalam lingkungan perusahaan. Dengan adanya dukungan ini membuat karyawan merasa dianggap sebagai bagian dari perusahaan bukan alat perusahaan dalam mencapai tujuan semata.

#### REFERENSI

- Ali, Seyed, Akbar Ahmadi, Saeed Tavakoli, and Paria Pourdarvish. 2014. "Perceived Organizational Support and Employee Engagement" *International Journal of Information Technology and Management Studies* 1 (1): 54-63.
- Alif, Abda. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal LPG" VI (2): 291-309.
- Claudia, Vincentia. 2013. "Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Kantor Pusat PT Sepatu Bata, TBK."
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 14th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- E. Hening Pengemanan. 2015. "Model Anteseden Empiris Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Studi Pada RSUP Dr. Kariadi Semarang."
- Eisenberger, R. Huntington. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71: 500-507.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. 1st ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flippo, Edwin. 1996. *Manajemen Personalialia*. Edited by Alfonsus Sirait. 7th ed. Jakarta: Erlangga.
- Forbringer, Louis R, D Ph, and O E Solutions. 2002. "Overview of the Gallup Organization" S Q-12 Survey." Research Report.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. 2nd ed. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. 8th ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, and Mahmudul Haq. 2004. "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents" *BRAC University Journal* 1 (2): 75-85.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. 12th ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangundjaya, Wustari L.H. 2015. "Persepsi Dukungan Organisasi Versus Kepuasan Kerja dan Perannya terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi." Tesis. Universitas Indonesia
- Matamala, Alejandra. 2011. "Work Engagement as a Mediator Between Personality and Citizenship Behavior." Florida International University Electronic Theses and Dissertations.
- Miao, Ren-Tao. 2011. "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China," *Journal Service Science and Management* 3: 105-27.
- Novira, Lutfianita. 2015. "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada Perilaku Kewargaan Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah)." 1-16.



- Okurame, David, and David Okurame. 2015. "Behaviour Impact of Career Growth Prospects and Formal Mentoring on Organisational Citizenship Behaviour." *Leadership and Organization Development Journal* 33 (1): doi:10.1108/01437731211193124.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach. 2000. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." *Journal of Management* 26 (3): 513–63. doi:10.1177/014920630002600307.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, and William H. Bommer. 1996. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship." *Journal of Management* 22 (2): 259–98. doi:10.1016/S0149-2063(96)90049-5.
- Pradipta, Putriani. 2010. "Analisis Job Characteristic Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)."
- Rasheed, Adnan, and Sanam Khan. 2013. "Antecedents and Consequences of *Employee engagement* : The Case of Pakistan" *Journal of Business Studies Quarterly* 4 (4): 183–200.
- Rayvina, Raden, and Triananda Nurdin. 2014. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Employee engagement* Karyawan PT . Bukaka Teknik Utama Unit Usaha Jembatan," 1–16.
- Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger. 2002. "Perceived Organizational Support : A Review of the Literature" *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 698–714. doi:10.1037//0021-9010.87.4.698.
- Robbins, Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua- Belas, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.*
- Saks, Alan M. 2006. "Antecedents and Consequences of *Employee engagement*." *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 600-619. doi:10.1108/02683940610690169.
- Saragih, Susanti, and Universitas Kristen Maranatha. 2013. "Anteseden Dan Konsekuensi *Employee engagement* : Studi Pada Industri Perbankan," 1–22.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 23rded. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Edited by Apri Nuryanto. 7thed. Bandung: Alfabeta.
- Waileruny, Huwala Theresia. 2014. "Perceived Organizational Support , Job Satisfaction Dan Organizational Citizenship Behavior Pada PT . Bank Maluku Cabang Utama" 2 (2).