

**PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMEDIASI PENGARUH
CAREER DEVELOPMENT TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR***

Made Bagus Aditya Yama¹ I Made Artha Wibawa²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
E-mail: yama.aditya292@student.unud.ac.id

ABSTRAK

Pertumbuhan kedai kopi di Indonesia, khususnya di wilayah Bali, tampak dari semakin banyaknya kedai kopi yang tersebar di Kota Denpasar. Salah satu yang cukup populer adalah Fore Coffee. Dalam menghadapi persaingan yang kian memanas, Fore Coffee harus terus berinovasi, dari sisi produk dan pelayanan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji pengaruh pengembangan karir terhadap perilaku kewargaorganisasian, dengan keterlibatan karyawan sebagai pemediasi, pada barista Fore Coffee Kecamatan Denpasar Barat. Penelitian ini memiliki populasi mencakup barista Fore Coffee yang bekerja di wilayah tersebut, dengan sampel sebanyak 40 responden menggunakan teknik *nonprobability sampling* melalui metode jenuh. Metode yang digunakan dalam menganalisis hasil datanya adalah *structural equation modeling* (SEM) berbasis *partial least squares* (PLS). Penelitian ini memiliki hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaorganisasian, serta secara langsung meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu, keterikatan karyawan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaorganisasian. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir sepenuhnya memediasi hubungan keterikatan karyawan dan perilaku kewargaorganisasian. Secara teoritis, ini menguatkan teori kognitif sosial dalam menjelaskan perilaku kewargaorganisasian. Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan pengembangan karir yang terbuka guna meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kata Kunci: *career development; employee engagement; organizational citizenship behavior*

ABSTRACT

The growth of coffee shops in Indonesia, especially in Bali, is reflected in the increasing number of coffee shops in Denpasar, with Fore Coffee emerging as one of the more popular brands. To stay competitive in a saturated market, Fore Coffee must continuously innovate in both products and services. This study analyzes the influence of career development on organizational citizenship behavior (OCB), with employee engagement as a mediating variable among baristas at Fore Coffee in West Denpasar. The research involved 40 respondents selected through non-probability saturated sampling, and the data were analyzed using SEM-PLS. The results show that career development has a significant positive effect on employee engagement and OCB, while employee engagement also positively affects OCB. In addition, employee engagement fully mediates the relationship between career development and OCB. The findings support social cognitive theory in explaining OCB and highlight the importance of transparent and strategic career development in practice.

Keywords: *career development; employee engagement; organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Coffee shop kini menjadi salah satu sektor dalam industri *hospitality* yang banyak digemari masyarakat di Indonesia di berbagai kota besarnya. Sejak kemunculannya pada era 1980-an yang dikenal sebagai *first wave*, industri *coffee shop* juga menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat sebagai sarana hiburan dan terus berkembang hingga mencapai tahap *fourth wave* pada masa sekarang. Pertumbuhan industri ini tercermin dari meningkatnya konsumsi kopi nasional setiap tahunnya. Pada tahun 2023, konsumsi kopi domestik Indonesia diperkirakan mencapai sekitar 5 juta karung, masing-masing seberat 60 kilogram. Angka ini menempatkan Indonesia sebagai konsumen kopi terbesar kedua di kawasan Asia Pasifik, di bawah Jepang yang mencatat konsumsi sekitar 7 juta karung (International Coffee Organization, 2024). Data milik BPS Provinsi Bali tahun 2023 menunjukkan bahwa industri *coffee shop* mencatatkan performa yang cukup menonjol. Seiring meningkatnya tren gaya hidup berbasis konsumsi kopi, khususnya di Kota Denpasar, kedai kopi dapat ditemukan di hampir setiap sudut kota. Sebagian besar kedai ini tampak selalu ramai oleh pengunjung, yang tercermin dari intensitas kunjungan masyarakat ke *coffee shop* yang mencapai 73 persen pada tahun 2020 (Budi *et al.*, 2020). Tingginya tingkat persaingan di antara kedai kopi di Denpasar mendorong masing-masing pelaku usaha untuk terus berinovasi, baik dalam menciptakan produk yang menarik maupun dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan.

Fore Coffee ialah salah satu perusahaan kedai kopi rintisan yang cukup terkenal dan dikenal dengan kualitas pelayanannya yang baik. Hal ini tercermin dari pertumbuhan Fore Coffee yang begitu cepat, dengan jaringan gerai yang telah tersebar di berbagai kota besar di Indonesia, tak terkecuali Kota Denpasar yang telah memiliki enam cabang (Fore Coffee, 2024). Dalam operasional sebuah *coffee shop*, barista memegang peran krusial sebagai penggerak utama. Barista bertanggung jawab dalam proses pembuatan dan penyajian kopi, sekaligus berinteraksi langsung dengan pelanggan serta memberikan pelayanan terbaik. Kualitas pelayanan dari barista sangat memengaruhi tingkat kepuasan pelanggan yang berkunjung (Setyawan *et al.*, 2024). Memahami bahwa kualitas produk dan atmosfer kedai saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan di industri kopi, maka menjaga standar pelayanan yang prima menjadi hal yang sangat penting. Faktor yang diyakini dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan adalah adanya perilaku kewargaorganisasian, atau yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Robbins & Judge (2016), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merujuk pada perilaku ekstra peran yang ditunjukkan oleh karyawan yang tidak termasuk dari tanggung jawab dan tugas utama mereka. Walau tidak secara eksplisit berkaitan dengan sistem penghargaan formal, hal ini secara signifikan memberikan kontribusi positif terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi. OCB umumnya muncul atas dasar kemauan sendiri dari karyawan, yang didorong oleh adanya hubungan yang kuat dengan perusahaan maupun sesama rekan kerja. Hubungan tersebut biasanya terbentuk dari suasana kerja yang kondusif dan positif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki (Angelo *et al.*, 2023). Pada studi Naway (2014) dan Wahyuni & Supartha (2019) mengemukakan adanya sejumlah faktor

yang memengaruhi terbentuknya perilaku kewargaorganisasian, salah satunya adalah pengembangan karir. Hal ini sependapat dengan Wulandari & Yuniawan (2017), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Salah satu bentuk penghargaan tersebut dapat diwujudkan melalui kesempatan pengembangan karir, yang memiliki kaitan erat dengan peningkatan kinerja dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, *Employee Engagement* juga merupakan faktor penting yang berperan dalam memengaruhi OCB. Penelitian oleh Satyawati & Rahyuda (2022) dan Permana & Netra (2020) mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan perilaku kewargaorganisasian. *Employee Engagement* sendiri menggambarkan tingkat keterlibatan emosional, komitmen, dan dedikasi karyawan kepada pekerjaan maupun organisasi, yang terlihat dari kesiapan mereka untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pelaksanaan tugas (Sanjaya & Yanuar, 2023).

Penelitian ini dilakukan berdasarkan beberapa temuan dari hasil wawancara dengan beberapa orang barista Fore Coffee di Kecamatan Denpasar Barat. Hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa barista cukup sering melakukan keterlambatan kerja dan beberapa barista enggan menggantikan *shift* barista lain yang terlambat. Tak hanya itu, beberapa barista senior terkadang enggan untuk bersedia melatih atau memberikan kesempatan barista junior untuk mengembangkan keterampilan mereka dalam membuat *latte art*, yang dimana beberapa masalah tersebut menyangkut beberapa dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *Altruisme* dan *Conscientiousness*. Selain itu, pengembangan karir pada Fore Coffee di Denpasar Barat terbilang cukup jelas, dimana seluruh Barista yang baru direkrut akan memulai sebagai part timer dan akan dipromosikan menjadi full timer jika mereka menunjukkan kinerja yang baik. Akan tetapi ditemukan juga adanya permasalahan pada pengembangan karir barista seperti beberapa barista yang tidak kunjung mendapatkan promosi ke posisi yang lebih tinggi, dan ada beberapa barista yang justru tidak berminat untuk dipromosikan ke posisi lebih tinggi, ditemukan juga bahwa tidak semua barista memiliki *engagement* terhadap pekerjaannya, contohnya seperti tidak bersedia melakukan pekerjaan melebihi pekerjaan pokoknya, dan merasa mudah lelah dalam melakukan pekerjaannya.

Studi yang dilakukan oleh Hikmah *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa pengembangan karir yang optimal kepada karyawan seperti penerapan prinsip keadilan dalam proses karir, adanya perhatian dari atasan langsung, serta ketersediaan informasi mengenai peluang promosi semakin besar pula dorongan karyawan untuk meraih promosi dan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Pengembangan karir terbukti efektif dalam mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ke arah yang lebih positif, namun penelitian Mantik *et al.* (2024) justru menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa walaupun program atau peluang pengembangan karir diberikan, hal tersebut tidak otomatis membuat pegawai lebih menunjukkan perilaku ekstra di luar tugas pokoknya, sehingga menegaskan masih adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih lanjut. Meskipun demikian, berbagai penelitian lain seperti, Octaviani & Utami (2018), Oktariani, 2019,

Lutfiyanto *et al.* (2020), Fitri *et al.* (2021), Ginting *et al.* (2021), Kurnianto & Priyono (2023), Senoaji *et al.* (2023), dan Husin (2024) menegaskan bahwa pengembangan karir tetap memiliki peran strategis dalam meningkatkan perilaku kewargaorganisasian (OCB) dan mendukung efektivitas organisasi.

H1: *Career Development* memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian milik Wulandari & Yuniawan (2017) menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Artinya, pengembangan karir terbukti dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja. Temuan ini didukung oleh beberapa hasil studi lainnya, seperti Puspita (2020), Hidayat *et al.* (2021), Yasmin *et al.* (2022), Kosali (2023), Primadini & Karneli (2023), Setiawan & Negoro (2023), Syafrin *et al.* (2023), Tiong *et al.* (2023), dan Listanto & Wolor (2024) yang memenegaskan bahwa pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Engagement* bersifat positif dan signifikan.

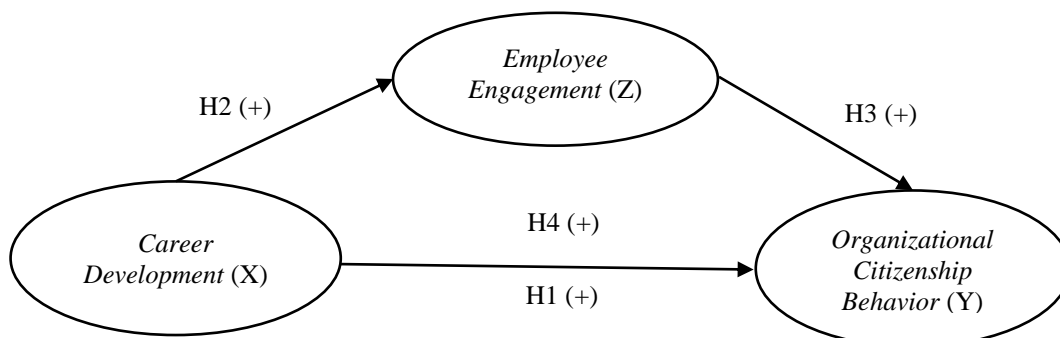
H2: *Career Development* memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Studi milik Hidayati & Priyono (2022) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan memiliki dampak langsung serta nyata kepada perilaku kewarganegaraan. Temuan ini sejalan dengan hasil studi lainnya, yakni Fauziridwan *et al.* (2018), Claresta (2019), Zuanda (2019), Priskila *et al.* (2021), Paramitha & Rijanti (2022), Satyawati & Rahyuda (2022), Ompusunggu & Rifani (2023), Simatupang *et al.* (2023), dan Ramba & Arifianto (2024) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaorganisasian.

H3: *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut studi yang dimiliki oleh Indrayani & Ardana (2019), keberadaan *Employee Engagement* dapat memperkuat hubungan antara *Career Development* dan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Temuan ini sependapat dengan pandangan lainnya yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut (Yusuf, 2024).

H4: *Employee Engagement* Terbukti Memediasi Pengaruh *Career Development* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah, 2025

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan fokus pada analisis hubungan kausal antar variabel yang dikaji. Studi dilakukan pada Fore Coffee yang berlokasi di Kecamatan Denpasar Barat, dengan fokus pada peran keterikatan karyawan sebagai pemediasi dalam pengaruh *Career Development* terhadap perilaku kewargaorganisasian. Seluruh barista Fore Coffee di wilayah Denpasar barat menjadi populasi pada penelitian ini. Penelitian ini memiliki sampel sebanyak 40 responden, yang dipilah menggunakan teknik *non-probability sampling* serta menggunakan metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan survei menggunakan kuesioner daring yang disebarakan melalui Google Form, dengan pengukuran berdasarkan Skala Likert 1 sampai dengan 5. Teknik statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini dalam menganalisis datanya, pengujian hipotesis, serta analisis peran mediasi dengan pendekatan *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik demografis responden dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, status jabatan, dan usia. Rincian informasi tersebut ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Variable	Klasifikasi	Jumlah (Responden)	Presen (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	20	50
		Perempuan	20	50
	Jumlah		40	100
2	Status Jabatan	<i>Full-timer</i>	12	30
		<i>Part-timer</i>	28	70
	Jumlah		40	100
3	Usia	20-23	16	40
		24-26	24	60
	Jumlah		40	100

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan data yang diperoleh, sampel penelitian terdiri dari 40 barista Fore Coffee di Kecamatan Denpasar Barat. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin seimbang, yakni 50 persen laki-laki dan 50 persen perempuan, yang menunjukkan bahwa Fore Coffee memandang keduanya sama-sama dibutuhkan dalam menjalankan tugas barista. Dari sisi status jabatan, mayoritas responden merupakan part-timer, yakni 70 persen, sementara full-timer hanya 30 persen, mengindikasikan seleksi ketat untuk beralih ke status penuh waktu guna menjaga performa optimal. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 24–26 tahun, yakni 60 persen, yang dianggap sebagai usia paling produktif dalam industri food and beverage.

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh instrumen pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Career Development*, dan *Employee Engagement* memiliki nilai *pearson correlation* lebih besar dari 0,50. Hal ini menegaskan bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian telah

memenuhi kriteria validitas, sehingga layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	(Y _{1.1.1})	0,819	Valid
		(Y _{1.1.2})	0,706	Valid
		(Y _{1.1.3})	0,815	Valid
		(Y _{1.1.4})	0,827	Valid
		(Y _{1.2.1})	0,820	Valid
		(Y _{1.2.2})	0,856	Valid
		(Y _{1.2.3})	0,829	Valid
		(Y _{1.2.4})	0,851	Valid
		(Y _{1.3.1})	0,827	Valid
		(Y _{1.3.2})	0,838	Valid
		(Y _{1.3.3})	0,704	Valid
		(Y _{1.4.1})	0,825	Valid
		(Y _{1.4.2})	0,777	Valid
		(Y _{1.4.3})	0,703	Valid
		2	<i>Career Development (X)</i>	(Y _{1.5.1})
(Y _{1.5.2})	0,742			Valid
(X _{1.1})	0,801			Valid
(X _{1.2})	0,862			Valid
(X _{1.3})	0,763			Valid
3	<i>Employee Engagement (Z)</i>	(X _{1.4})	0,825	Valid
		(X _{1.5})	0,956	Valid
		(Z _{1.1.1})	0,727	Valid
		(Z _{1.1.2})	0,702	Valid
		(Z _{1.1.3})	0,793	Valid
		(Z _{1.1.4})	0,893	Valid
		(Z _{1.2.1})	0,888	Valid
		(Z _{1.2.2})	0,842	Valid
(Z _{1.2.3})	0,762	Valid		
(Z _{1.2.4})	0,807	Valid		
(Z _{1.3.1})	0,860	Valid		
(Z _{1.3.2})	0,738	Valid		
(Z _{1.3.3})	0,830	Valid		
(Z _{1.3.4})	0,802	Valid		

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0,961	Reliabel
<i>Career Development (X)</i>	0,889	Reliabel
<i>Employee Engagement (Z)</i>	0,949	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

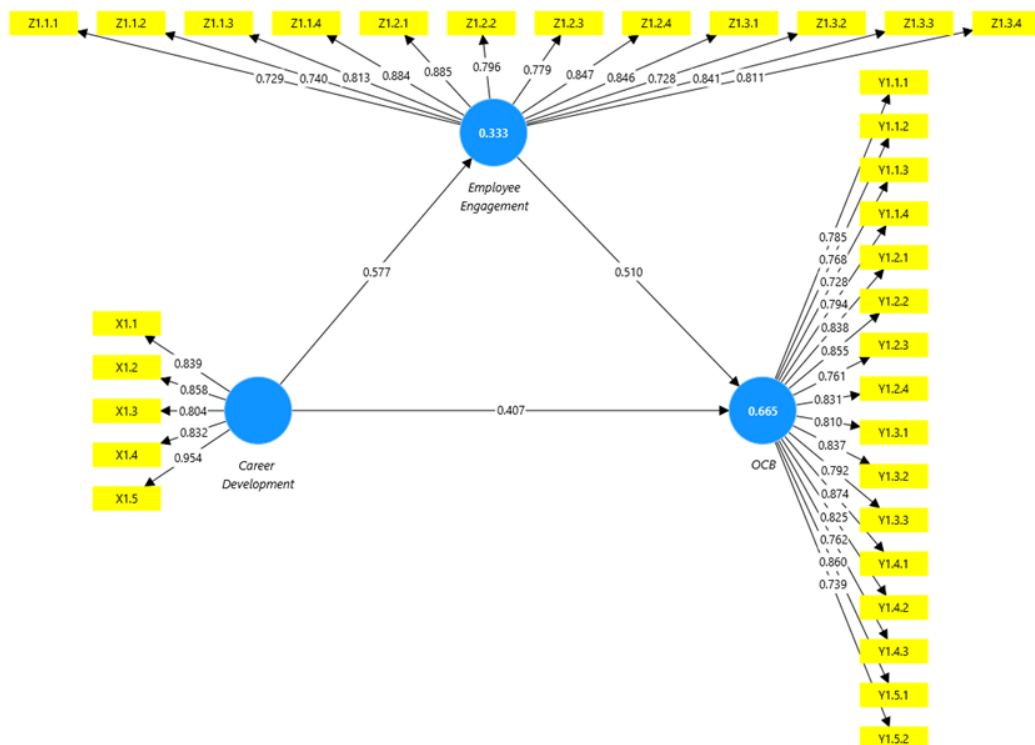
Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu *Organizational Citizenship Behavior (Y)*, *Career Development (X)*, dan *Employee Engagement*

(Z), memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas.

Penelitian ini memiliki hasil yang menunjukkan persepsi responden mengenai *organizational citizenship behavior*. *organizational citizenship behavior* mendapat rata-rata sebesar 2,89. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan “Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan teman (Y_{1.4.1})”. Nilai rata-rata dari indikator tersebut adalah 3,63, yang menandakan bahwa barista memiliki hubungan yang baik antara barista itu sendiri.

Penelitian ini memiliki hasil yang menunjukkan persepsi responden mengenai *career development*. *career development* mendapat rata-rata sebesar 2,91. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan “Perusahaan memberikan informasi yang jelas mengenai berbagai peluang promosi yang tersedia bagi saya (X_{1.3})”. Nilai rata-rata dari indikator tersebut adalah 3,55, yang menandakan bahwa informasi terkait pengembangan karir pada Fore Coffee terdistribusi dengan baik.

Penelitian ini memiliki hasil yang menunjukkan persepsi responden mengenai *employee engagement*. *employee engagement* mendapat rata-rata sebesar 2,89. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan “Saya tidak pernah melalaikan pekerjaan saya (Z_{1.3.2})”. Nilai rata-rata dari indikator tersebut adalah 3,63, yang menandakan bahwa mayoritas barista tidak pernah melalaikan pekerjaan mereka.



Gambar 2. Model Persamaan Struktural Penelitian

Sumber: Data diolah, 2025

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui dua kriteria utama, yaitu validitas dan reliabilitas. Uji validitas pada indikator reflektif dianalisis menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan uji reliabilitas pada indikator reflektif dinilai berdasarkan *composite reliability*.

Tabel 4.
Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Rasa senang hati melatih pegawai baru. (Y _{1.1.1})	0,785
	Membantu rekan saat dibutuhkan. (Y _{1.1.2})	0,768
	Membantu ditengah jam istirahat. (Y _{1.1.3})	0,728
	Menuntaskan pekerjaan teman. (Y _{1.1.4})	0,794
	Usaha sesuai prosedur. (Y _{1.2.1})	0,838
	Berbagi informasi. (Y _{1.2.2})	0,855
	Membuat daftar kerja. (Y _{1.2.3})	0,761
	Masuk kerja tepat waktu. (Y _{1.2.4})	0,831
	Menyelesaikan tugas tambahan. (Y _{1.3.1})	0,810
	Melihat aspek positif dari masalah. (Y _{1.3.2})	0,837
	Upaya mengatasi masalah. (Y _{1.3.3})	0,792
	Membangun hubungan baik. (Y _{1.4.1})	0,874
	Menciptakan suasana harmonis. (Y _{1.4.2})	0,825
	Menghargai lawan bicara. (Y _{1.4.3})	0,762
	Memahami perkembangan perusahaan. (Y _{1.5.1})	0,860
<i>Career Development</i> (X)	Menyampaikan pendapat. (Y _{1.5.2})	0,739
	Perlakuan yang adil dalam berkarir. (X _{1.1})	0,839
	Kepedulian atasan. (X _{1.2})	0,858
	Informasi peluang promosi. (X _{1.3})	0,804
	Minat untuk dipromosikan. (X _{1.4})	0,832
	Tingkat kepuasan (X _{1.5})	0,954
	Gairah dalam bekerja. (Z _{1.1.1})	0,729
	Semangat tinggi. (Z _{1.1.2})	0,740
	Mengoptimalkan usaha. (Z _{1.1.3})	0,813
	Menjalankan tugas saat kesulitan. (Z _{1.1.4})	0,884
<i>Employee Engagement</i> (Z)	Ketertarikan terhadap tugas. (Z _{1.2.1})	0,885
	Selalu berinovasi. (Z _{1.2.2})	0,796
	Rasa bangga. (Z _{1.2.3})	0,779
	Merekomendasikan perusahaan. (Z _{1.2.4})	0,847
	Kesiapan pada tugas. (Z _{1.3.1})	0,846
	Tingkat konsentrasi. (Z _{1.3.2})	0,728
	Selalu ingin terlibat. (Z _{1.3.3})	0,841
	Bekerja dengan senang hati. (Z _{1.3.4})	0,811

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4 mencerminkan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity* dan dinyatakan-valid. Hal ini diperkuat dengan nilai *outer loading* dari semua indikator yang berada di atas angka 0,70.

Tabel 5 memperlihatkan bahwa penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang memadai. Hal ini terlihat dari nilai *cross loading* setiap indikator yang lebih besar disamakan dengan nilai *cross loading* terhadap variabel lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel. Yang diukurnya secara lebih kuat dibandingkan dengan variabel lain.

Tabel 5.
Hasil Uji Discriminant Validity

Variabel	<i>Career Development</i> (X)	<i>Employee Engagement</i> (Z)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)
(X _{1.1})	0.839	0.412	0.520
(X _{1.2})	0.858	0.479	0.634
(X _{1.3})	0.804	0.459	0.560
(X _{1.4})	0.832	0.526	0.582
(X _{1.5})	0.954	0.581	0.695
(Y _{1.1.1})	0.534	0.565	0.785
(Y _{1.1.2})	0.607	0.659	0.768
(Y _{1.1.3})	0.521	0.494	0.728
(Y _{1.1.4})	0.537	0.525	0.794
(Y _{1.2.2})	0.644	0.537	0.855
(Y _{1.2.3})	0.449	0.531	0.761
(Y _{1.2.4})	0.546	0.659	0.831
(Y _{1.3.1})	0.574	0,547	0,810
(Y _{1.3.2})	0,626	0,579	0,837
(Y _{1.3.3})	0,566	0,668	0,792
(Y _{1.4.1})	0,593	0,706	0,874
(Y _{1.4.2})	0,565	0,637	0,825
(Y _{1.4.3})	0,374	0,637	0,762
(Y _{1.5.1})	0,625	0,646	0,860
(Y _{1.5.2})	0,635	0,534	0,739
(Z _{1.1.1})	0,313	0,729	0,515
(Z _{1.1.2})	0,486	0,740	0,622
(Z _{1.1.3})	0,465	0,813	0,678
(Z _{1.1.4})	0,512	0,884	0,612
(Z _{1.2.1})	0,416	0,885	0,518
(Z _{1.2.2})	0,418	0,796	0,555
(Z _{1.2.3})	0,421	0,779	0,581
(Z _{1.2.4})	0,663	0,847	0,703
(Z _{1.3.1})	0,359	0,846	0,476
(Z _{1.3.2})	0,317	0,728	0,584
(Z _{1.3.3})	0,557	0,841	0,594
(Z _{1.3.4})	0,526	0,811	0,694

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 6.
Hasil Uji Average Variance Extracted

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Career Development</i> (X)	0.738
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.656
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.648

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 6 menunjukkan bahwa hasil pengujian telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Ketiga variabel, yaitu *Career Development*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Employee Engagement*, masing-masing memiliki nilai AVE yang melebihi 0,50. Hal ini menegaskan bahwa validitas konstruk melalui metode ini telah terpenuhi dengan baik dan dinyatakan valid.

Tabel 7.
Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Career Development</i> (X)	0.910	0.920
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.952	0.957
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.964	0.965

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 7 menampilkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dalam penelitian ini masing-masing lebih dari 0,7. Hal ini mencerminkan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas dan bisa dianggap andal.

Tabel 8.
Hasil Uji *R-square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.333	0.315
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.665	0.647

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 8 memperlihatkan bahwa nilai *R-square*. untuk variabel *Employee Engagement* sebesar 0,333, yang-mengindikasikan bahwa kekuatan model tergolong lemah. Artinya, sebesar 33,3 persen variasi *Employee Engagement* pada barista Fore Coffee di Kecamatan Denpasar Barat dijelaskan oleh *Career Development*, sementara 66,7 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Sementara itu, nilai *R-square*. untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,665, yang menunjukkan bahwa model berada pada kategori moderat. Ini berarti bahwa 66,5 persen variasi OCB pada barista Fore Coffee di wilayah tersebut dipengaruhi oleh *Career Development* dan *Employee Engagement*, sedangkan 33,5 persen sisanya berasal dari variabel-lain di luar-model yang digunakan dalam penelitian-ini.

Nilai Q-square yang diperoleh sebesar 0,777 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Dengan kata lain, sebesar 77,7 persen variasi dalam *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *Career Development* dan *Employee Engagement*.

Hasil uji-hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh *Career Development* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Nilai statistik sebesar 4,873, yang lebih dari angka kritis=1,96, serta koefisien sebesar 0,557, menegaskan bahwa peningkatan dalam pengembangan karir berkorelasi secara signifikan dengan peningkatan perilaku kewargaorganisasian. Artinya, persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan karir mampu menjadi pendorong kuat bagi munculnya perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Dalam kerangka teori kognitif, temuan ini dapat dijelaskan melalui pembentukan skema mental positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi saat mereka merasa memperoleh dukungan karir. Skema tersebut memperkuat keterikatan emosional dan komitmen afektif, yang kemudian tercermin dalam perilaku kewargaorganisasian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 9.
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-values
Pengaruh Langsung					
<i>Career Development (X)</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.577	0.596	0.118	4.873	0.000
<i>Career Development (X)</i> -> <i>Employee Engagement (Z)</i>	0.407	0.385	0.140	2.904	0.005
<i>Employee-Engagement (Z)</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.510	0.542	0.115	4.419	0.000
Pengaruh Tidak Langsung					
<i>Career Development (X)</i> -> <i>Employee Engagement (Z)</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.294	0.324	0.101	2.900	0.005

Sumber: Data-diolah, 2025

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005, yang masih berada di bawah batas 0,05. Nilai statistik sebesar 2,904, yang lebih tinggi dari 1,96, serta koefisien sebesar 0,407, menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan karir dan keterlibatan karyawan bersifat moderat namun signifikan. Secara psikologis, hal ini mengindikasikan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap pengembangan karir, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam perspektif teori kognitif, hal ini memperkuat pemahaman bahwa karyawan melihat peluang pengembangan karir sebagai bentuk pengakuan atas kemampuan dan potensi yang dimiliki. Ketika hal ini terjadi, akan terbentuk komitmen afektif dan kognitif yang mendorong keterlibatan kerja yang lebih intens. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Career Development* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Hasil uji hipotesis ketiga mencerminkan bahwa pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berada di bawah batas 0,05. Nilai statistik yang diperoleh sebesar 4,419, melebihi ambang 1,96, dengan koefisien sebesar 0,510. Ini menguatkan bahwa keterlibatan karyawan memberi pengaruh yang cukup kuat terhadap peningkatan perilaku kewarganegaraan. Temuan ini menguatkan pendapat bahwa tingkat keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap organisasi merupakan faktor penting dalam mendorong munculnya perilaku prososial dan sukarela di lingkungan kerja. Dari sudut pandang kognitif, hal ini menggambarkan bahwa ketika karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, memiliki kebebasan dalam berpikir, serta mendapatkan penghargaan atau pengakuan, maka mereka akan membentuk pandangan positif terhadap organisasi. Pandangan tersebut selanjutnya memicu perilaku berdasarkan nilai dan komitmen internal, yang tercermin dalam *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, dapat

ditarik kesimpulan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil uji hipotesis keempat menegaskan bahwa pengaruh tidak langsung diantara *Career Development* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui mediasi *Employee Engagement* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Nilai statistik sebesar 2,900 lebih besar dari nilai kritis 1,96, dan koefisien sebesar 0,294 menunjukkan bahwa peran mediasi tersebut bersifat moderat dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Employee Engagement* berperan dalam menjembatani sebagian pengaruh dari *Career Development* terhadap OCB, menjadi jalur penting dalam mengubah persepsi karyawan menjadi tindakan nyata. Dalam kerangka teori kognitif, hal ini mencerminkan pentingnya proses persepsi, atribusi, dan pemaknaan dalam membentuk perilaku sosial yang bersifat sukarela. Karyawan tidak langsung menunjukkan perilaku OCB hanya karena adanya program pengembangan karir, melainkan karena mereka menafsirkan program tersebut secara positif, yang kemudian direspons melalui keterikatan emosional dan kognitif, serta diwujudkan dalam bentuk perilaku prososial di lingkungan kerja. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Employee Engagement* secara efektif dalam memediasi pengaruh *Career Development* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Career Development* mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* maupun *Employee Engagement*. Hal ini mengartikan bahwa jalur karir yang efektif dan jelas memberi pengaruh yang positif terhadap perilaku sukarela karyawan dalam mendukung organisasi, serta meningkatkan keterikatan mereka terhadap tempat kerja. Selain itu, *Employee Engagement* juga terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB, yang mengindikasikan bahwa barista yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku membantu dan proaktif. Yang paling penting, *Employee Engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Career Development* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya berdampak langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan keterikatan barista terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan. Secara teoritis, hasil studi ini membuktikan bahwa *Career Development* memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh *Employee Engagement*. Artinya, pengembangan karir tidak cukup berdiri sendiri keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya juga menjadi elemen penting dalam memperkuat OCB. Dengan kata lain, perusahaan perlu mendorong program pengembangan karir yang efektif, sekaligus memastikan bahwa karyawan merasa terhubung dan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan perilaku positif di tempat kerja serta produktivitas. Oleh sebab itu,

manajemen Fore Coffee di wilayah Kecamatan Denpasar Barat disarankan untuk memberikan perhatian lebih terhadap pengembangan karier para barista, serta melakukan evaluasi terhadap sejauh mana mereka merasa terikat dengan visi perusahaan dan tujuan pribadi mereka. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada barista Fore Coffee di Kecamatan Denpasar Barat, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan terhadap konteks lain.

REFERENSI

- Angelo, G., Sukardi, A., Tendean, C. G., Arwi, A. V., & Chandhika, J. (2023). Hubungan Job Insecurity Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Kontrak Food & Beverage. *Psikologi Prima*, 6(1), 43–50. <https://doi.org/10.34012/psychoprime.v6i1.3740>
- Budi, D. A. S., Sudarma, I. M., & Agung, I. D. G. (2020). Preferensi Konsumen terhadap Kedai Kopi di Kota Denpasar. *Jurnal Agribisnis Dan Agrowisata*, 9(3), 286–293. <http://ojs.unud.ac.id/index.php/JAA>
- Claresta, A. D. (2019). Pengaruh *employee engagement* dan budaya Organisasi terhadap *organizational citizenship Behavior* (OCB) (studi pada perawat dan bidan Rumah sakit permata bunda malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 8(1). <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/174886>
- Fauziridwan, M., Adawiyah, W. R., & Ahmad, A. A. (2018). Pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) serta dampaknya terhadap turnover intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 20(1). <https://sinelitabmas.unsoed.ac.id/>
- Fitri, V. C., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PERURI. *Jurnal E-Bis*, 5(1), 31–44. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.448>
- Ginting, T. F., Bulan, T. R. N., & Aditi, B. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pt Andhika Pratama Jaya Abadi. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 11–17. <https://doi.org/10.35126/ilman.v9i1.64>
- Hidayat, H., Manggabarani, A., & Sumardjo, M. (2021). Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan *Employee Engagement* Sebagai Intervening dalam Peningkatan Kinerja ASN Kecamatan di Wilayah Kota Depok. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-i*, 8(3), 799–820. <http://dx.doi.org/10.15408/sjsbs.v8i3.20566>
- Hikmah, N., Sjahrudin, H., & Rusni, R. (2024). Pengaruh Employee Communication Dan *Career Development* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1352–1364. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.561>
- Husin, W. L. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Dinas Perhubungan Kota Gorontalo. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 4(2), 32–45. <https://e-journal.iyb.ac.id/>

- Indrayani, N. W. S., & Ardana, I. K. (2019). *Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5527-5548. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i09.p09>
- Kosali, A. Y. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening. *Tirtayasa Ekonomika*, 18(2), 114-147. <https://jurnal.untirta.ac.id/>
- Kurnianto, D. A., & Priyono, B. S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 10(1), 177-198. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v2i3.452>
- Listanto, J. R., & Wolor, C. W. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan *Career Development* Terhadap *Employee Engagement* di Restoran Jepang Pada PT X Indonesia. *Indonesian Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(6), 534-543. <https://jurnal.intekom.id/>
- Lutfiyanto, R. P., Huda, N., & Hulmansyah, H. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dengan Organizational Citizenhsip Behavior sebagai variabel mediasi (Study Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan). *Journal of Economics and Business Aseanomics*, 5(2), 144-172. <http://dx.doi.org/10.33476/j.e.b.a.v5i2.1658>
- Mantik, J., Hasanah, D., & Setyaningrum, R. P. (2024). The influence of *career development* and work engagement on organization citizenship behavior mediated by organizational commitment. In *Mantik Journal* 7(4), 3736-3745. Online. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i4.4823>
- Naway. (2014). *Pengaruh Pengembangan Karir, Persepsi Tentang Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. 18(03), 407-425.
- Octaviani, E. N., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational CitizenshipBehavior (OCB). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 55(1), 107-114. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/>
- Ompusunggu, L. S., & Rifani, D. N. (2023). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Di Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan. *Widya Manajemen*, 5(1). <http://dx.doi.org/10.32795/widyamanajemen.v5i1.3346>
- Paramitha, L. D., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh Quality Of Work Life dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Moderasi Resistance To Change (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang). *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 200-217. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i2.2369>
- Permana, I. M. B., & Netra, I. G. S. K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Denpasar. *E-Jurnal*

- Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 321.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i01.p17>
- Primadini, F. A., & Karneli, O. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap *Employee Engagement* Pada PT PLN UP3 Pekanbaru. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 727–733. <https://doi.org/10.37479/jimb.v6i2.19795>
- Priskila, E., Tecolu, M., & Tj, H. W. (2021). The role of *employee engagement* in mediating perceived organizational support for millennial employee *organizational citizenship behavior*. *Journal of Social Science*, 2(3), 258–265. <http://dx.doi.org/10.46799/jsss.v2i3.129>
- Puspita, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap *employee engagement* di PT. BANK X, Tbk. *Indikator*, 4(1), 353507. <https://doi.org/10.22441/indikator.2020.v4i1.003>
- Ramba, N. A. Y., & Arifianto, C. F. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan *Employee Engagement* Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(6), 1986–1997. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic>
- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior* (17th edition, Ed.). Pearson Education.
- Sanjaya, R. O., & Yanuar, Y. (2023). Pengaruh *employee engagement* terhadap financial performance dengan tingkat customer satisfaction sebagai faktor mediasi pada hotel mewah ABC di bilangan Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(4), 893–907. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i4.25392>
- Satyawati, C. I. S., & Rahyuda, A. G. (2022). Analisis Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 7(2), 358–368. <http://dx.doi.org/10.29407/nusamba.v7i2.17794>
- Senoaji, S., Susita, D., & Wolor, C. W. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Karyawan PT Sharp Semiconductor Indonesia. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 4(2), 428–443. <https://doi.org/10.21009/jbmk.0402.09>
- Setiawan, A. H., & Negoro, D. A. (2023). Relationship between *career development, employee engagement* and employee performance. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 4679–4688. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i1.5975>
- Setyawan, D. F., Wijayanti, S. I. Q. N., & Ikom, M. (2024). Analisis Strategi Komunikasi Barista Coffeeshop Samata Dalam Menciptakan Pelayanan Pelanggan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(1). <https://jurnal.mediaakademik.com/>
- Simatupang, M., Muharsih, L., Sadijah, N. A., Hemasti, R. A. G., Gozali, A. P., & Pratiwi, K. (2023). Peran *Employee Agility* Dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Di Karawang. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 572–578. <http://dx.doi.org/10.55681/jige.v4i2.569>

- Syafrin, I., Fasridon, F., & Angraini, Y. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Kompensasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMAN 8 Merangin. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 268–280. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i1.339>
- Tiong, P., Sumaryo, P., Dalle, M. Y., & Latif, A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Urip Sumohardjo Makassar dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening. *Jurnal Metaverse ADPERTISI*, 2(2), 43–51. <https://jurnal.adpertisi.or.id/>
- Wahyuni, N. P. D. E., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6079. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i10.p11>
- Wulandari, A. D., & Yuniawan, A. (2017). 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). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 102–115. <https://ejournal3.undip.ac.id/>
- Yasmin, S., Susita, D., & Yohana, C. (2022). Pengaruh Kompensasi, *Career Development* Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui *Employee Engagement* Sebagai Mediasi Pada Karyawan Perusahaan Ground Handling Indonesia. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1075–1088. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i3.6411>
- Yusuf, D. (2024). Pengaruh *Employee Communication* Dan *Career Development* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi. *Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)*, 7(1), 33–42. <https://jurnal.polgan.ac.id/>
- Zuanda, M. I. (2019). Pengaruh self-efficacy, perceived organizational support dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada perusahaan daerah air minum kota padang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 114–126. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i1.248>