

**HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR  
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA  
KARYAWAN PT ANUGRAH KARYA PRIMA**

**TESIS**

**OLEH**

**HARI NUGRAHA PUTRA**

**NPM. 191804011**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

**2022**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/7/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/7/22

**HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN  
KARIR DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT ANUGRAH KARYA  
PRIMA**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi  
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**HARI NUGRAHA PUTRA  
NPM. 191804011**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 21/7/22

Access From (repository.uma.ac.id)21/7/22

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir dengan  
*Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Anugrah Karya  
Prima**

**Nama : Hari Nugraha Putra**

**N P M : 191804011**

**Menyetujui :**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. Sjahril Effendy P, M. Si, MA, M. Psi, MH**



**Dr. Dedi Syaputra, MA**

**Ketua Program Studi  
Magister Psikologi**



**Dr. Risydah Fadilah, M. Psi, Psikolog**

**Direktur**



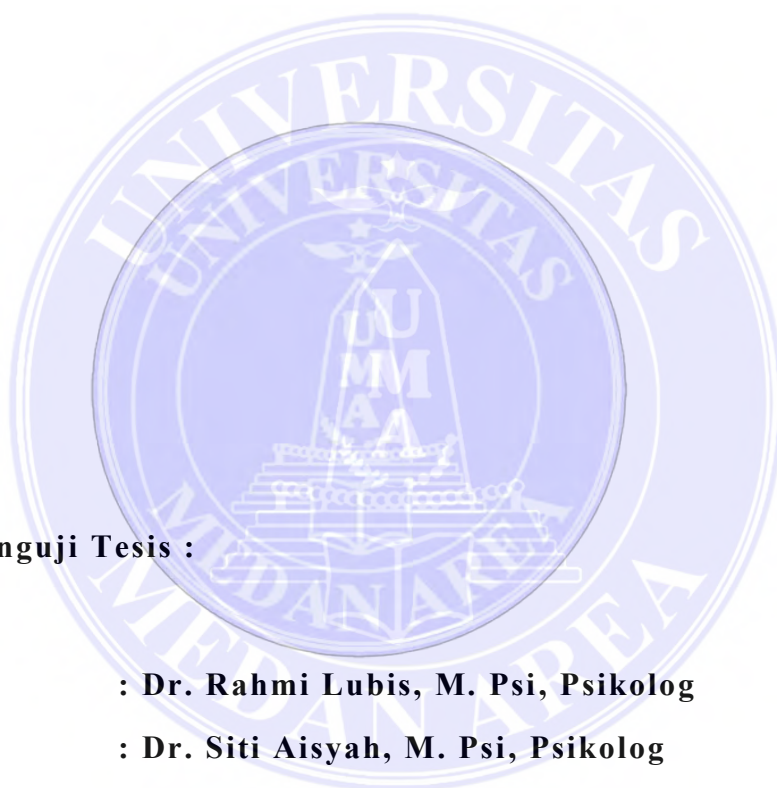
**Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti K., MS**

**Telah di uji pada Tanggal 26 Februari 2022**

---

**Nama : Hari Nugraha Putra**

**NPM : 191804011**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Dr. Rahmi Lubis, M. Psi, Psikolog**

**Sekretaris : Dr. Siti Aisyah, M. Psi, Psikolog**

**Pembimbing I : Dr. Sjahril Effendy P, M. Si, MA, M. Psi, MH**

**Pembimbing II : Dr. Dedi Syaputra, MA**

**Penguji Tamu : Dr. Patisina, ST, M.Eng**

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar Pustaka.



Medan, 26 Februari 2022

Hari Nugraha Putra

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hari Nurgaha Putra  
NPM : 191804011  
Program Studi : Magister Psikologi  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

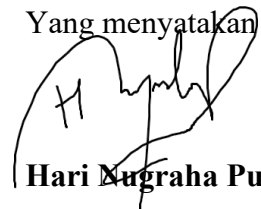
**Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Anugrah Karya Prima**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan  
Pada tanggal :

Yang menyatakan



**Hari Nugraha Putra**



## KATA PENGANTAR

Puji syukur Peneliti sanjungkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PT ANUGRAH KARYA PRIMA"**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada dosen pembimbing (Dr. Sjahril Effendy, M. Si, M.A, M.Psi, MH dan Dr. Dedi Sahputra, MA) yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam pembuatan tesis ini

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, 26 Februari 2022

**P e n e l i t i**

**Hari Nugraha Putra**

**NPM.191804011**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT Anugrah Karya Prima “

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Unutuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdang, M.Eng, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Dr. Risydah Fadilah, M.Psi, Psikolog.
4. Komisi Pembimbing : Dr. Sjahril Effendy, M. Si, M.A, M.Psi, MH, dan Dr. Dedi Sahputra, MA.
5. Ayah dan Ibu, serta Partner.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan.
7. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
8. Responden PT Anugrah Karya Prima



## ABSTRAK

**Hari Nugraha Putra. Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Anugrah Karya Prima Medan. Magister Psikologi Program Pascasarjana. Universitas Medan Area. 2021.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Anugrah Karya Prima Medan. Hipotesis yang diajukan adalah adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap OCB pada karyawan PT Anugrah Karya Prima Medan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 62 orang. Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan *total sampling*. Metode pengambilan data adalah skala motivasi kerja, pengembangan karir, dan OCB. Analisis data menggunakan model analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah : 1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap OCB pada karyawan PT Anugrah Karya Prima Medan dengan nilai  $X_1 - Y = 0,636$  dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$  dan hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima dengan hubungan yang kuat . 2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap OCB pada karyawan PT Anugrah Karya Prima Medan dengan nilai  $X_2 - Y = 0,634$  dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$  dan hipotesis yang diajukan diterima dengan hubungan yang kuat. 3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $X_1X_2 - Y = 0,729$  dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (motivasi kerja dan pengembangan karir) terhadap OCB adalah sebesar 53,1%.

**Kata Kunci :** Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## ABSTRACT

**Hari Nugraha Putra. *The Correlation between Work Motivation and Career Development on Organizational Citizenship Behavior in Employees of PT Anugrah Karya Prima Medan. Master of Psychology Postgraduate Program. University of Medan Area. 2021.***

*This research aims to determine the correlation between work motivation and career development on organizational citizenship behavior (OCB) in employees of PT Anugrah Karya Prima Medan. The hypothesis proposed is that there is a positive and significant correlation between work motivation and career development on OCB in PT Anugrah Karya Prima Medan employees. The population in this research amounted to 62 people. Sampling technique is to use total sampling. Data collection methods are work motivation, career development, and OCB scales. Data analysis using multiple regression analysis model. The results of this research are: 1. There is a positive and significant correlation between work motivation and OCB in employees of PT Anugrah Karya Prima Medan with the coefficient value of  $X1 - Y = 0.636$  with a sig value.  $0.000 < 0.05$  and the proposed hypothesis is accepted with a strong correlation. 2. There is a positive and significant correlation between career development and OCB for employees of PT Anugrah Karya Prima Medan with the value of  $X2 - Y = 0.634$  with a sig value.  $0.000 < 0.05$  and the proposed hypothesis is accepted with a strong correlation. 3. There is a positive and significant correlation between work motivation and career development on OCB. This is indicated by the value of  $X1X2 - Y = 0.729$  with  $p = 0.000 < 0.05$ . Based on the results of this research, the proposed hypothesis is accepted. The total effective contribution of the two independent variables (work motivation and career development) to OCB is 53.1%.*

**Keywords:** *Work Motivation, Career Developments, and Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Batasan Masalah.....	8
1.4 Rumusan Masalah .....	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
1.6.1 Manfaat Teoritis .....	9
1.6.2 Manfaat Praktis .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Kerangka Teori.....	11
2.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	11
2.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	11
2.1.2 Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	12
2.1.3 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	16
2.1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	19
2.2 Motivasi Kerja.....	21
2.2.1 Pengertian Motivasi.....	21
2.2.2 Motivasi Kerja.....	22
2.2.3 Aspek-Aspek Motivasi Kerja .....	24
2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja .....	26
2.3 Pengembangan Karir .....	34
2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir .....	34
2.3.2 Model Pengembangan Karir.....	37

2.3.3 Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karir.....	41
2.3.4 Indikator – Indikator Pengembangan Karir.....	46
2.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	48
B. Kerangka Berpikir.....	50
2.4 Hubungan Motivasi Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	50
2.5 Hubungan Pengembangan Karir dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	52
2.6 Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	53
C. Hipotesis Penelitian.....	54
BAB III METODE PENELITIAN.....	59
3.1 Desain Penelitian.....	59
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	59
3.3 Identifikasi Variabel.....	60
3.4 Definisi Operasional.....	60
3.5 Populasi dan Sampel.....	62
3.5.1 Populasi Penelitian.....	62
3.5.2 Sampel Penelitian.....	63
3.6 Teknik Pengambilan Sampel.....	63
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	63
3.7.1 Skala Ukur.....	64
3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	65
3.8.1 Uji Validitas.....	65
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	66
3.9 Teknik Analisis Data.....	66
3.9.1 Deskripsi Data.....	66
3.9.2 Uji Persyaratan Analisis.....	67
3.9.3 Pengujian Hipotesis.....	67
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	68
4.1 Orientasi Kanchah Penelitian.....	68
4.1.1 Profil Organisasi.....	68
4.1.2 Gambaran Subjek Penelitian.....	68
4.2 Persiapan Penelitian.....	69
4.2.1 Persiapan Administrasi.....	69
4.2.2 Persiapan Alat Ukur Penelitian.....	69

4.3	Pelaksanaan Penelitian .....	73
4.4	Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	74
4.4.1	Hasil Alat Ukur Penelitian .....	74
4.4.2	Hasil Penelitian .....	78
4.4.3	Pembahasan.....	85
BAB V PENUTUP.....		97
5.1	Kesimpulan .....	97
5.2	Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA .....		100
LAMPIRAN.....		104





## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Waktu Penelitian .....	59
Tabel 2. Blue Print Skala Motivasi Kerja.....	61
Tabel 3. Blue Print Skala Pengembangan Karir .....	62
Tabel 4. Blue Print Skala Organizational Citizenship Behavior .....	62
Tabel 5. Ketentuan Skor Skala Likert .....	64
Tabel 6. Distribusi pernyataan skala OCB sebelum diuji.....	70
Tabel 7. Distribusi Pernyataan Skala Motivasi Kerja Sebelum Diuji .....	72
Tabel 8. Distribusi Pernyataan Skala Pengembangan Karir Sebelum Diuji.....	73
Tabel 9. Distribusi Pernyataan Skala Motivasi Kerja Setelah Diuji.....	75
Tabel 10. Distribusi Pernyataan Skala Pengembangan Karir Setelah Diuji.....	76
Tabel 11. Distribusi Pernyataan Skala OCB Setelah Diuji .....	78
Tabel 12. Hasil Uji Normalitas.....	79
Tabel 13. Hasil Uji Linear Motivasi Kerja.....	80
Tabel 14. Hasil Uji Linear Pengembangan Karir .....	81
Tabel 15. Hasil Analisis Regresi Berganda.....	81
Tabel 16. Uji Determinan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir .....	83
Tabel 17. Tabel Hipotesis.....	83
Tabel 18. Interpretasi Koefisien Korelasi.....	84
Tabel 19. Tabel Hipotesis Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap OCB....	85



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka Konseptual ..... 57



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam masa-masa yang penuh kompetisi antar perusahaan di dalam dunia bisnis, manajemen perusahaan menyadari bahwa upaya yang dapat dilakukan untuk tetap memiliki daya saing dengan pesaingnya adalah dengan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan memiliki sumber daya manusia yang kompeten perusahaan dapat tetap berkembang karena inovasi yang dimilikinya adalah pada manusia itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang efektif. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting bagi perusahaan yang harus dijaga agar perusahaan dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan karena SDM merupakan penggerak utama dan tulang punggung bagi keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, SDM perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan secara profesional dengan tujuan terciptanya keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan dan kemajuan dari perusahaan (Khuzaimah, 2017).

Robbins dan Judge (dalam Alif, 2015) mengemukakan perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa yang dimiliki oleh mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi dari harapan perusahaan. Maka dari itu, setiap perusahaan harus mampu menjaga karyawan yang dimiliki agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah SDM yang mampu dan mau melakukan hal-hal yang melebihi dari tuntutan formal perusahaan. Perusahaan mengharapkan karyawannya dapat mengadakan interaksi, saling menolong sesama, serta menjadi sukarelawan dalam mengerjakan tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku individu yang memberikan kontribusi kepada perusahaan secara keseluruhan yang positif disebut sebagai *organizational citizenship behavior* atau disingkat dengan OCB (Moorhead & Griffin, 2013).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bagian dari perilaku individu. Menurut Organ dkk (dalam Titisari 2014), perilaku OCB dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal (dalam diri karyawan) seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi sedangkan faktor eksternal (dari luar karyawan) seperti budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kepercayaan pada pimpinan. Dengan menjaga kedua faktor tersebut maka kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan akan tetap terjaga.

Salah satu cara dalam mempertahankan kontribusi yang diberikan oleh karyawan adalah dengan cara membangun hubungan yang dekat serta manajemen komunikasi yang baik antara seorang pemimpin dengan karyawan karena manajemen komunikasi adalah sebagai *core element* yang dapat mengoptimalkan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi. Dengan adanya manajemen komunikasi menghasilkan *booster factor* (faktor pendorong) bagi kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya (Sahputra, 2020). Dalam hal ini faktor pendorong tersebut adalah motivasi kerja dari karyawan pada suatu organisasi. Peran pemimpin dalam memberikan motivasi kerja karyawan adalah memberikan perasaan dihargai kepada karyawan tersebut. Seorang

karyawan yang termotivasi akan berusaha sekuat tenaga untuk bekerja keras melaksanakan pekerjaannya dengan baik demi keberhasilan perusahaan.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Newstrom (dalam Yateno, 2020) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu.

Pada prinsipnya seseorang karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Karyawan adalah manusia yang mempunyai kebutuhan untuk membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Dengan dipenuhinya kebutuhan tersebut, maka motivasi dari seorang karyawan dapat meningkat. Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi berfungsi sebagai pendorong, penggerak, serta pengarah dari perbuatan yang diberikan kepada perusahaan. Sebagai pendorong perbuatan, motivasi berfungsi sebagai pendorong untuk mempengaruhi sikap apa yang seharusnya karyawan ambil dalam pekerjaan. Selanjutnya penggerak perbuatan adalah dorongan psikologis karyawan tersebut untuk melakukan suatu hal. Terakhir, motivasi sebagai pengarah perbuatan terhadap karyawan adalah kemampuan untuk menyeleksi pekerjaan mana yang harus dilakukan dan mana yang perlu diabaikan (Yateno, 2020)

Newstorm (dalam Wibowo, 2017) menyatakan bahwa karyawan yang bermotivasi didorong oleh tiga tujuan yang ingin dicapai, yaitu motivasi *achievement*,

motivasi *affiliation*, dan motivasi kekuasaan. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki seseorang untuk mengehar dan mencapai tujuan yang menantang serta mengharapkan untuk mencapai sasaran dan keberhasilan. Kemudian, motivasi berafiliasi merupakan dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, dan bekerja dengan orang yang cocok serta berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas. Selanjutnya, motivasi akan kekuasaan merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan mengubah situasi dengan harapan dapat menciptakan dampak pada organisasi serta mengambil resiko dengan melakukannya.

Namun, motivasi kerja bukanlah satu-satunya dorongan dari dalam diri karyawan dalam memberikan kontribusi yang menimbulkan perilaku OCB, namun dorongan tersebut juga dapat berasal dari faktor eksternal yaitu kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan melalui pengembangan karir. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Ardana dkk, 2012). Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir.

Perusahaan harus mendukung para karyawan untuk mengembangkan karir mereka karena hal ini sangat vital dalam menjaga loyalitas. Usaha pengembangan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Oleh karena itu, manajer di sebuah perusahaan harus berusaha membantu karyawan untuk dapat bekerja seefektif mungkin dan menciptakan iklim kerja yang memungkinkan tercapainya pengembangan karir.



Selain membantu karyawan, manajer juga bertanggungjawab untuk mengidentifikasi keterampilan-keterampilan yang diperlukan karyawan dan memberi kesempatan pada karyawan untuk belajar demi mengantisipasi strategi bisnis organisasi dalam jangka panjang. Bagi karyawan, karir merupakan sebuah kebutuhan sehingga penting untuk dipenuhi, sebab jika karir seorang karyawan diperhatikan dengan baik maka perhatian tersebut dapat mendorong sikap peduli dan perilaku yang positif kepada perusahaan seperti kerelaan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar untuk membantu kemajuan organisasi dan bersedia menjalankan tugas-tugasnya meskipun di luar dari peran formalnya.

Tujuan dari pengembangan karir selain memenuhi kebutuhan karyawan juga untuk penyesuaian karyawan terhadap kesempatan karir yang tersedia di perusahaan di saat ini dan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, usaha pembentukan karir yang dirancang dengan baik dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di PT Anugrah Karya Prima, perilaku OCB merupakan salah satu aspek penting dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Namun sejalan dengan itu, perilaku OCB dapat ditampilkan apabila karyawan termotivasi dan disertai dengan pengembangan karir yang baik. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan motivasi kerja dan pengembangan karir dengan OCB pada karyawan PT Anugrah Karya Prima.

PT Anugrah Karya Prima (AKP) adalah perusahaan yang bergerak di bidang FMCG (*fast moving consumer goods*) yang berada dalam naungan Orang Tua Group



(OT) yang berdiri sejak tahun 1948. Orang Tua Group saat ini memiliki 33 pabrik terbagi di seluruh wilayah Indonesia. PT Anugrah Karya Prima merupakan anak perusahaan yang bertanggungjawab atas wilayah Pulau Sumatera, dimana kantor yang pertama berlokasi di Medan dan kantor kedua berlokasi di Palembang. Dalam penelitian ini, sampel yang ada pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Anugrah Karya Prima.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada karyawan PT Anugrah Karya Prima pada tanggal 19 Februari 2021, terjadi situasi dimana beberapa karyawan dalam sebuah tim divisi tidak menyelesaikan laporan administrasi penjualan dan menyerahkan laporan tersebut yang kepada atasannya sesuai dengan tenggat waktunya yaitu tanggal 18 Februari 2021, dan karyawan lainnya yang merupakan bagian dari tim tersebut tidak berpartisipasi pada hari itu untuk membantu menyelesaikan laporannya dengan alasan ada kegiatan lainnya. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada salah satu karyawan di departemen tersebut, menunjukkan bahwa pada unit kerja itu terjadi ketidakseimbangan efisiensi dan efektivitas kerja, dimana rekan kerja yang lain tidak berinisiatif untuk membantu sehingga mereka kewalahan untuk menyelesaikan laporan tersebut sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan atasan. Situasi ini terjadi karena evaluasi kinerja yang dilakukan tidak merata dan konsisten sehingga tidak berpengaruh pada pengembangan karir karyawan. Selain itu, rekan kerja yang tidak termotivasi untuk membantu dan menyelesaikan pekerjaan menjadi salah satu hambatan dalam efektivitas unit kerja.

Hasil wawancara singkat dengan salah satu karyawan PT AKP menunjukkan bahwa perilaku OCB pada karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja dan pengembangan karir. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tentang perilaku kerja

di PT. AKP, maka dilakukan penelitian dengan judul Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT Anugrah Karya Prima.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Sumber daya manusia yang berkompeten dalam sebuah perusahaan adalah cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk tetap dapat berkembang dan berkompetisi antar pesaing. Manajemen sumber daya manusia dilakukan oleh perusahaan agar dapat mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia agar dapat menjadi asset yang penting bagi perusahaan yang mampu mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Pengembangan sumber daya manusia dapat menimbulkan perilaku positif yang dapat menguntungkan perusahaan serta karyawan itu sendiri. Keuntungan yang dapat diperoleh karyawan dari perusahaan yang memperhatikan karyawannya adalah lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas baik yang dapat menunjang pekerjaannya, serta hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan. Setelah itu, keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan apabila karyawan terfasilitasi dan bekerja dengan lingkungan yang nyaman dapat adalah karyawan yang memiliki rasa kekeluargaan dan berperilaku kekeluargaan atau OCB.

Perilaku OCB dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat mendukung munculnya OCB. Atasan yang mampu membangun hubungan yang dekat serta komunikasi yang baik kepada anggotanya maka dapat meningkatkan motivasi kerjanya sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat dikerjakan semaksimal mungkin. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik dapat berdampak positif terhadap efisiensi

perusahaan. Selain motivasi kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya perilaku OCB adalah kesempatan pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Pengembangan karir penting karena tanpa adanya penghargaan atas kerja keras seorang karyawan maka lama kelamaan karyawan merasa kurang dihargai sehingga akan menurunkan perilaku OCB serta berdampak pada perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan agar dapat mempertahankan perilaku positif yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Masalah dalam sebuah penelitian perlu dibatasi pembahasannya agar lebih berfokus dan dapat menjawab pertanyaan yang menjadi tujuan sebuah penelitian dilakukan. Pada penelitian ini, topik yang diteliti adalah mengenai motivasi kerja dan pengembangan karir, serta OCB yang ditemui sesuai dengan kondisi di lokasi penelitian.

Kemudian pada penelitian ini, pembahasan masalah dibatasi dengan memberikan penjelasan tentang hubungan motivasi kerja dan pengembangan karir dengan OCB, serta subjek penelitian hanya meneliti karyawan yang bekerja pada PT Anugrah Karya Prima.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan paparan lataran belakang penelitian diatas, penulis merumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan motivasi kerja dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima?
2. Apakah ada hubungan pengembangan karir dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima?
3. Apakah ada hubungan motivasi kerja dan pengembangan karir secara bersama-sama dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hubungan motivasi kerja dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima.
2. Untuk mengetahui hubungan pengembangan karir dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima
3. Untuk mengetahui hubungan motivasi kerja dan pengembangan karir secara bersama-sama dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima.

### 1.6 Manfaat Penelitian

#### 1.6.1 Manfaat Teoritis

- a) Bidang Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat memperkaya ilmu Psikologi mengenai motivasi kerja, pengembangan karir dan *organizational citizenship behaviour*.

b) Bidang Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, pertimbangan, referensi dan ajakan bagi peneliti selanjutnya, khususnya dalam bidang Psikologi untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai motivasi kerja, pengembangan karir, dan OCB.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat bagi perusahaan-perusahaan dalam melakukan analisa dan evaluasi terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan motivasi kerja, pengembangan karir, dan OCB pada karyawannya, terutama pada karyawan PT Anugrah Karya Prima.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kerangka Teori

#### 2.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

##### 2.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

*Organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung.

Saleem dan Amin (2013) mendefinisikan OCB sebagai sebagai individu dengan perilaku yang bersifat diskresioner atau bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara langsung mendorong fungsi efektif organisasi.

Podsakoff, dkk (2018) mendefinisikan OCB sebagai sebuah perilaku individual yang bersifat *discretionary* (bebas) yang secara tidak langsung mendapatkan pengharapan dari sistem imbal yang formal dengan cara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi. Hal ini dapat diartikan sebagai perilaku yang bersifat bebas dan sukarela tanpa paksaan dari perusahaan atau organisasi karena perilaku OCB tidak diharuskan oleh peraturan perusahaan atau tercantum dalam deskripsi jabatan.

Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (2013), OCB adalah perilaku individu yang memberikan kontribusi kepada perusahaan secara keseluruhan



yang positif. Selanjutnya menurut Satwika dan Himam (2014) OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, OCB dapat diartikan sebagai perilaku dari seorang individu yang memberikan kontribusi kepada perusahaan yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dan dilakukan diluar dari kewajiban individu tersebut serta dilakukan secara sukarela dengan tujuan untuk mendukung fungsi dari perusahaan agar dapat berjalan dengan efektif.

### 2.1.2 Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Podsakoff dkk (dalam Sugianingrat, 2021) membagi OCB menjadi tujuh dimensi, yaitu:

- a. Perilaku membantu yaitu membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku *altruism*, pembuat/penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja. Dimensi ini serupa dengan konsep fasilitas interpersonal, perilaku membantu interpersonal, OCB terhadap individu dan perilaku membantu orang lain.
- b. Kepatuhan terhadap organisasi yaitu perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasikan peraturan

perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi.

- c. *Sportmanship* yaitu tidak melakukan komplain mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketidakdapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok.
- d. Loyalitas terhadap organisasi didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan di atas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi
- e. Inisiatif individual, adalah kesadaran yang merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.
- f. Kualitas sosial, dijelaskan sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi.
- g. Perkembangan diri, meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

Sedangkan menurut Bolino et al (dalam Sugianingrat, 2021) komponen OCB adalah sebagai berikut:

- a. *Obedience*. Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas dan tindakan pengurusan terhadap sumber atau aset organisasi.
- b. *Loyalty*. Karyawan menunjukkan kesetiaan pada organisasi, mau menanggukkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan menunjukkan pembelaan pada organisasinya.
- c. *Participation*. Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha untuk mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Organ (dalam Sugianingrat, 2021), OCB memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut :

- a. *Altruism*, adalah keinginan untuk membantu rekan kerja menyelesaikan tugas atau kesulitan yang dihadapi oleh rekan tersebut. Dimensi ini mengarah kepada memberikan bantuan kepada rekan lainnya yang bukan menjadi kewajiban yang ditanggungnya.

- b. *Conscientiousness*, adalah kemampuan yang dimiliki melampaui persyaratan peran minimum. Dimensi ini dapat diartikan sebagai sifat kehati-hatian seperti efisien dalam menggunakan waktu, dan presensi yang tinggi. Perilaku ini berusaha untuk berkontribusi melebihi dari yang diharapkan oleh perusahaan.
- c. *Civic Virtue*, yaitu partisipasi dan keterlibatan dalam kehidupan organisasi. Dimensi ini dapat diindikasikan tanggung jawab kepada kehidupan organisasi seperti mengikuti perubahan-perubahan yang dihadapi dalam organisasi atau perusahaan, berinisiatif untuk memperbaiki permasalahan, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan.
- d. *Courtesy*, adalah kepribadian untuk mencegah masalah antar pribadi terhadap rekan kerja atau atasan dengan menganut sikap sopan dan perhatian terhadap tingkah laku. Individu yang memiliki dimensi ini merupakan karyawan yang menghargai dan memperhatikan orang lain dengan sifat yang sopan dan taat.
- e. *Sportsmanship*, merupakan kesediaan untuk mentolerir keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh. Perilaku ini adalah sebuah sifat yang sportif dan positif seperti tidak mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan sehingga karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi OCB terdiri dari *obedience*, *loyalty*, *Participation*, *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *Courtesy*, dan *sportsmanship*.

### 2.1.3 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Podsakoff dkk (dalam Kusumajati, 2014), OCB memiliki manfaat yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. OCB meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan yang menolong rekan kerjanya akan mempercepat selesainya tugas tersebut. Selain itu, produktivitas rekan kerja juga meningkat. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku saling menolong yang ditunjukkan oleh karyawan akan membantu menyebar praktik kerja positif ke seluruh unit kerja atau kelompok kerja.
- b. OCB meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer untuk mendapatkan masukan atau *feedback* yang berguna dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efisiensi kerja dari sebuah unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer dari krisis manajemen.
- c. Selanjutnya, OCB menghemat sumber daya yang dimiliki oleh sebuah manajemen perusahaan atau organisasi secara keseluruhan. Jika anggota karyawan memiliki keinginan untuk saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak melibatkan manajer maka manajer tersebut dapat



memakai waktunya untuk melakukan tugas yang lain. Karyawan yang menampilkan *conscientiosness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Selain itu, karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi dalam mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan. Karyawan yang menunjukkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil anggotanya.

- d. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku tolong menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan sebuah kelompok kerja. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok kerja, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik dapat diminimalisir.
- e. OCB menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Dengan menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi di antara kelompok yang berpotensi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Kemudian, menampilkan perilaku *courtesy* akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- f. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Perilaku tolong menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok kerja. Oleh sebab itu, kinerja organisasi dapat meningkat dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang berprestasi. Karyawan yang memberi contoh dengan perilaku *sportmanship* pada karyawan lain akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- g. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dengan membantu tugas rekan kerja yang tidak hadir atau mempunyai beban kerja yang berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- h. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan apsar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

Berdasarkan penyampaian ahli di atas mengenai manfaat OCB, maka dapat disimpulkan bahwa OCB memiliki manfaat dalam meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan efisiensi kerja karyawan,

mempertahankan loyalitas karyawan, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi pada dunia organisasi.

#### **2.1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Menurut Dian (dalam Munir, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut :

a. Budaya dan Iklim Organisasi

Menurut Organ, organisasi merupakan sesuatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Sloot berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas, serta percaya bahwa mereka diperlakukan adil dalam organisasi.

b. Kepribadian dan Suasana Hati

Kepribadian individu berperan penting dalam perilaku kerja, dapat dikatakan bahwa semakin terikat karyawan tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka makin cenderung dia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta makin ada kecenderungan karyawan membantu organisasi secara keseluruhan dengan cara mentoleransi situasi yang kurang ideal dalam bekerja. Selain itu, karyawan tersebut

juga cenderung peduli pada keberlangsungan hidup perusahaan, dan patuh terhadap peraturan dan tata tertib perusahaan.

c. Dukungan organisasional

Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung organisasi akan memberikan umpan balik dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan kerja tersebut dengan terlibat dalam perilaku OCB.

d. Kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan

Kualitas interaksi atasan dan bawahan juga diyakini sebagai faktor yang mempengaruhi OCB. Miner (dalam Munir, 2020) mengemukakan bahwa interaksi atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Apabila interaksi atasan dan bawahan berkualitas tinggi maka seseorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan perusahaan.

e. Masa kerja

Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variable tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi.

#### f. Jenis Kelamin

Ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita. Wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibandingkan dengan pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

Dari penyampaian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati karyawan, dukungan organisasional, kualitas hubungan atasan bawahan, masa kerja, dan gender karyawan.

## 2.2 Motivasi Kerja

### 2.2.1 Pengertian Motivasi

Robbins dan Judge (dalam Wibowo, 2017) menyatakan motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya potensi seseorang agar mau melakukan suatu hal secara produktif agar berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang diinginkan dan yang telah ditentukan. Muchlas (dalam Septiawan, dkk., 2020) mengatakan motivasi adalah hasil interaksi antara individu dengan situasinya. Sedangkan menurut



Chaplin (dalam Sitorus, 2020) motivasi adalah variabel penyalang yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu di dalam membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyalurkan tingkah laku menuju suatu sasaran.

Selanjutnya, Robbins (dalam Septiawan, dkk., 2020) mengemukakan bahwa motivasi adalah perhitungan terhadap intensitas, tujuan dan ketekunan seseorang dalam usahanya untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Intensitas mendeskripsikan seberapa keras usaha seseorang. Tujuan merupakan kebaikan yang dapat mempengaruhi organisasi. Ketekunan merupakan bagaimana seseorang menjaga usahanya. Menurut Suhariadi (2013) motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku dengan cara untuk dapat menjamin tercapainya suatu tujuan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah adalah aksi yang dilakukan oleh faktor eksternal yang dilakukan untuk mendorong sebuah kelompok individu untuk melaksanakan tugas yang telah ditetapkan yang ingin dicapai.

### 2.2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja sebagai pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar-kecilnya prestasinya. Motivasi kerja merupakan usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku individu sesuai lingkungan kerja (Sitorus, 2020). Yateno (2020) juga berpendapat bahwa

motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat memberikan dorongan atau semangat kerja.

Sunyoto (dalam Septiawan, 2020) menjelaskan motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong kegiatan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif. Hal ini bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh individu yang bersangkutan.

Selanjutnya, Steers & Porters (dalam Miftahun & Sugiyanto, 2010) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Anggota karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai suatu pendorong yang menimbulkan semangat atau keinginan untuk bekerja untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam

suatu organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku dari seseorang di dalam lingkungan kerja.

### 2.2.3 Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Menurut George dan Jones (dalam Ella, 2015), dikemukakan 3 aspek-aspek motivasi kerja yaitu:

- a. Perilaku (*direction of behavior*)
- b. Tingkat usaha (*level of effort*)
- c. Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Menurut Sastrohadiwiroyo (dalam Yateno, 2020), motivasi kerja terdiri dari beberapa aspek antara lain sebagai berikut:

- a. Kinerja

Seseorang yang memiliki keinginan untuk berkinerja sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran. Melalui suatu kinerja pelatihan maka *interprenership* sikap hidup untuk berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan

- b. Penghargaan

Penghargaan, adalah pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicoba seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali dapat dijadikan stimulus.

c. Tantangan

Adanya tantangan yang dihadapi merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan gairah untuk mengatasinya.

d. Tanggung Jawab

Adanya rasa ikut memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut bertanggung jawab

e. Pengembangan

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat menjadi perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bersemangat.

f. Keterlibatan

Rasa keterlibatan dalam suatu proses pengambilan keputusan yang dijadikan masukan untuk manajemen merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja

g. Kesempatan

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang kuat untuk tenaga kerja.

### 2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja merupakan salah satu pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Di dalam buku Yateno (2020), diuraikan beberapa pendapat ahli mengenai faktor faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Menurut Wahdjosumidjo, motivasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor ekstern dan faktor intern. Faktor ekstern kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya. Sedangkan faktor intern adalah kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok kerja, prestasi serta produktivitas kerja.

Sejalan dengan pendapat Wahdjosumidjo, Saydam dan Kadarisman juga berpendapat motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Faktor internal

- 1) Kematangan pribadi, orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawa sejak kecil, nilai yang dianut, dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya



- 2) Tingkat pendidikan, dimana seseorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya. Demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manager maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.
- 3) Keinginan dan harapan pribadi, seseorang yang mau bekerja keras dilandasi oleh harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.
- 4) Kebutuhan, motivasi kerja seseorang biasanya berbanding lurus dengan kebutuhan yang dimilikinya. Semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang dimiliki untuk bekerja keras.
- 5) Kelelahan dan kebosanan, hal ini mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang akan berdampak kepada karyawan untuk bekerja keras
- 6) Kepuasan kerja, mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

b. Faktor eksternal

- 1) Kondisi lingkungan kerja, lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, serta hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat kerja tersebut.
- 2) Kompensasi yang memadai, merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik.
- 3) Supervisi yang baik, dimana seorang supervisor dituntut untuk memahami sifat dan karakteristik bawahannya, serta membangun hubungan positif, dan membantu memotivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif. Adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan serta mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.
- 4) Adanya jaminan karir, karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang

ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud apabila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

- 5) Status dan tanggung jawab, dimana status atau kedudukan dalam jabatan tertentu dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja.
- 6) Peraturan yang fleksibel, kebijakan yang diterapkan apabila terlalu kaku maka cenderung akan mengakibatkan karyawan untuk memiliki motivasi yang rendah.

Sedangkan menurut dua faktor Herzberg, faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu:

a. Faktor Intrinsik

- 1) Prestasi, artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

- 2) Pengakuan, artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya.
- 3) Pekerjaan itu sendiri, dimana untuk mencapai hasil karya yang baik diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat.
- 4) Tanggung jawab, adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 5) Pengembangan potensi individu, adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan.

b. Faktor Ekstrinsik

- 1) Gaji atau upah, merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.
- 2) Kondisi kerja, adalah tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan

tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi dan dedikasi yang tidak dragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya.

- 3) Kebijakan dan administrasi perusahaan, merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan dalam manajemen. Kebijakan adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat menandai lingkungan di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan.
- 4) Hubungan antar pribadi, yaitu hubungan yang bersifat manusiawi. Penting bagi seorang manager untuk mencegah atau mengobati luka seseorang karena *miss communication* atau salah tafsir yang terjadi antara pimpinan dan pegawai atau antar organisasi dengan masyarakat luas. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam



organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

- 5) Kualitas supervisi, merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja. Guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka para manager senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama, dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan melakukan kegiatan supervisi secara sistematis maka akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik.

Menurut Maslow, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup seperti kebutuhan makan, minum, perumahan, pakaian, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan semangat untuk bekerja.
- b. Kebutuhan akan rasa aman, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini

mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan serta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

- c. Kebutuhan sosial atau afiliasi, meliputi interaksi dengan rekan kerja, perasaan dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- d. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri, erat kaitannya dengan *prestise*. Idelanya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula *prestise*-nya.
- e. Kebutuhan aktualisasi, diperoleh dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, dimana pada kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan pribadi, kebutuhan, kepuasan kerja merupakan faktor internal, sedangkan lingkungan kerja, kompensasi, supervise atasan, jaminan karir, status karyawan, dan fleksibilitas atas peraturan perusahaan merupakan faktor eksternal dari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

## **2.3 Pengembangan Karir**

### **2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Di dalam buku yang ditulis oleh Sinambela (2016), diungkapkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian karir yaitu:

- a. Simamora mengungkapkan karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Berdasarkan perspektif pertama, karir adalah berbagai urutan posisi yang diduduki seseorang selama masa hidupnya. Hal ini merupakan karir yang objektif. Meskipun demikian, dari perspektif lain karir terdiri atas perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Hal ini merupakan karir yang subjektif. Sedangkan menurut Kaswan, karir adalah pekerjaan dari hasil pelatihan dan atau pendidikan yang ingin dilakukan orang dalam waktu tertentu.
- b. Selanjutnya menurut Walker, karir dianggap lebih penting daripada pekerjaan, dimana seorang karyawan bisa meninggalkan

pekerjaannya apabila pekerjaan yang dijalannya memiliki prospek karir yang buruk. Sebaliknya, apabila karyawan merasa karir dalam pekerjaannya di perusahaan tersebut cerah maka dia akan termotivasi bekerja dan mengarahkan semua tenaga dan pikirannya melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikatakan Walker bahwa dalam suatu organisasi yang memiliki kejelasan perencanaan dan pengembangan karir pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen dan cenderung *turn over* akan lebih kecil.

- c. Menurut Greenhaus, *“a career is the pattern of work-related experiences (e.g job positions, job duties, decisions, subjective interpretation about work-related events) and activities over the span of the person’s work life”*. Artinya adalah karir merupakan pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan seperti posisi pekerjaan, kewajiban tugas, keputusan dan interpretasi subjek mengenai peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan, serta aktivitas sepanjang rentang masa bekerja seseorang.
- d. Rivai dan Sagala mengungkapkan lima konsep karir yaitu:
- 1) Karir, merupakan sejumlah posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang
  - 2) Jenjang karir, merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang
  - 3) Tujuan karir, yaitu posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai bagian karirnya.

Tujuan-tujuan ini berperan sebagai *benchmark* sepanjang karir seseorang

- 4) Perencanaan karir, merupakan proses dimana seorang menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut.
  - 5) Pengembangan karir, terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya.
- e. Menurut Bernardin dan Russel, *career is an individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related activities an experiences over the span of person's life*. Artinya karir merupakan persepsi pribadi sikap dan perilaku seseorang yang terkait dengan aktivitas-aktivitas dan pengalaman-pengalaman dalam rentang perjalanan pekerjaan seseorang.

Sinambela (2016) menyatakan pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik.

Handoko mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sementara itu, Mondy berpendapat bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan (dalam Sinambela, 2016).



Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan (Busro, 2018). Selanjutnya menurut Veithzal Rivai (dalam Sihombing dkk, 2015) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.

Dari beberapa teori yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat diartikan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan atau upaya terorganisir dari perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan-karyawan agar termotivasi untuk berkarir dengan mengembangkan kemampuannya dan menyiapkan dirinya untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

### 2.3.2 Model Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses yang akan dilalui oleh pegawai dengan serangkaian tahapan, dimana masing-masing karyawan ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, aktivitas, dan hubungan yang berbeda. Terdapat dua pendekatan terhadap model pengembangan karir menurut Sinambela (2016), yaitu:

a. Model tradisional

Pada umumnya terdapat empat tahap dalam model pengembangan karir tradisional, yaitu *exploration*, *establishment*, *maintenance*, dan *disengagement*. Setiap tahap karir ditandai dengan tugas perkembangan, aktivitas, dan hubungan. Retensi, motivasi, dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan memperhatikan tugas-tugas perkembangan pada masing-masing tahapan karir.

1) Tahap eksplorasi.

Pada tahap eksplorasi, individu berusaha mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Mereka mempertimbangkan minat, dan kecenderungan pekerjaan, serta mencari informasi tentang pekerjaan, karir, dan jabatan dari pekerjaan lain, teman dan anggota keluarga. Eksplorasi terjadi ketika individu memulai pekerjaan baru. Dalam banyak pekerjaan, pegawai baru dianggap sebagai orang yang magang, yaitu pegawai yang bekerja di bawah pengawasan and arahan teman sejawat yang lebih berpengalaman atau atasan.

2) Tahap *establishment*

Dalam tahap *establishment*, pegawai telah mendapatkan tempatnya dalam organisasi, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan finansial, serta membangun gaya hidup yang

dikehendaki. Pegawai pada tahap ini tertarik dipandang sebagai kontributor keberhasilan organisasi. Mereka adalah pegawai yang lebih mandiri atau lebih berpengalaman daripada karyawan yang masih pada tahap eksplorasi. Mereka telah mempelajari bagaimana organisasi memandang kontribusi mereka dari interaksi informal dengan sesama dan manajer dari umpan balik formal yang diterima melalui sistem penilaian kinerja.

### 3) Tahap *maintenance*

Pada tahap pemeliharaan, individu tertarik memelihara keterampilannya agar tetap terjaga dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang masih memberi kontribusi kepada organisasi. Pada tahap ini, pegawai memiliki pengalaman kerja bertahun-tahun, banyak pengetahuan kerja, dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan mengharapkan bisnis dilakukan. Selain itu, pegawai juga bisa menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi pegawai baru, serta dapat diminta untuk meninjau atau mengembangkan kebijakan atau tujuan perusahaan.

### 4) Tahap *disengagement*

Dalam tahap *disengagement*, individu mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan non pekerjaan. Dalam hal ini, individu dapat mengambil peran sebagai sponsor. Sponsor memberikan pengarahan

kepada pegawai lain, mewakili organisasi kepada pelanggan, berinisiatif melakukan tindakan dan membuat keputusan. Bagi kebanyakan pegawai, tahapan ini berarti pengurangan jam kerja secara bertahap. Program pensiun secara bertahap dapat membantu pegawai maupun organisasi, dalam hal ini organisasi akan memperoleh manfaat dari pengetahuan pegawai yang berpengalaman dan keterampilan khusus sambil mengurangi biaya mempekerjakan dan melatih pegawai baru.

b. Model kotemporer

Pandangan kontemporer tentang pengembangan karir adalah individu dan organisasi seyogianya fleksibel dan dapat beradaptasi agar tetap sukses dalam lingkungan yang terus menerus berubah dan tidak menentu. Artinya adalah dibutuhkan fleksibilitas dalam melakukan penyesuaian-penyesuaian, yaitu penyesuaian termasuk dalam perubahan perencanaan dan pengembangan karir seperti *protean career* atau karir yang digerakkan oleh pegawai bukan oleh organisasi (Kaswan, dalam Sinambela, 2016). Ciri utama *protean career* adalah bahwa karir ini merupakan refleksi dan manifestasi aktor karir individual atau oleh pegawai itu sendiri. Seseorang dengan *protean career* adalah orang yang mendapatkan pemenuhan diri dan keberhasilan psikologis di atas kepentingan dan norma diluar dirinya.

John P. Briscoe berpendapat bahwa terdapat dua dimensi *protean career*, yaitu:

- 1) Orientasi karir, yang digerakkan oleh nilai. Orientasi yang digerakkan nilai berarti aktor karir mendefinisikan nilai karir menurut persepsi dirinya sendiri.
- 2) Manajemen karir, yang diarahkan pada diri sendiri. Manajemen karir yang diarahkan diri sendiri ini terjadi pada saat pelaku karir secara aktif mengelola perkembangan karirnya menurut nilai-nilai pribadinya.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir terdiri dari beberapa model yaitu, model tradisional dan model kotemporer.

### 2.3.3 Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karir

Raymond J. Stone (dalam Sinambela, 2016) pegawai dan organisasi mencurahkan lebih banyak perhatian pada pengembangan karir dilandasi oleh enam alasan yaitu :

- a. Pegawai semakin sadar akan perlunya kualitas hidup
- b. Level pendidikan dan aspirasi pegawai semakin meningkat
- c. Pekerja melakukan transisi dari karir vertikal pada karir lateral
- d. Organisasi memiliki perasaan berkewajiban semakin meningkat kepada pegawai
- e. Kurangnya tenaga terampil menimbulkan *global talent war*,
- f. Pegawai tua mengalami masa menganggur lebih panjang, semakin lama mencari pekerjaan, serta semakin sedikit kesempatan wawancara.



Caruth dan Pane (dalam Sinambela, 2016) mengemukakan secara khusus implementasi pengembangan karir yang dilakukan organisasi yang memiliki sejumlah tujuan dengan melayani baik kebutuhan organisasi maupun pegawai. Berbagai tujuan dasar dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Organisasi.

Tujuan organisasi khusus yang ingin dicapai melalui program pengembangan karir terbagi menjadi sembilan yaitu:

- 1) Meningkatkan penggunaan personalia. Talenta tidak selalu jelas, sering kali aktivitas pengembangan dibutuhkan untuk mengeluarkan kemampuan laten dalam diri seseorang. Oleh sebab itu, tujuan pertama pengembangan karir adalah memastikan organisasi secara efektif memanfaatkan SDM yang telah digunakan oleh organisasi.
- 2) Mengurangi penggantian pegawai. Organisasi yang menunjukkan minat aktif dalam mendorong pengembangan karir memiliki peluang yang lebih besar dalam memelihara pegawai yang terampil. Pegawai cenderung lebih bertahan dengan organisasi tersebut yang secara tulus menyediakan kesempatan untuk kemajuan karir. Dengan demikian, organisasi memperoleh keuntungan dalam dua hal yaitu biaya penggantian pegawai berkurang dan pegawai yang berkualitas tersedia untuk kemajuan posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar jika terjadi kekosongan.

- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen. Melalui penyediaan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman baru, organisasi meningkatkan motivasi dan loyalitas. Pegawai mengetahui bahwa usaha mereka akan diakui dan dihargai dengan kesempatan untuk meningkatkan karir, memperoleh promosi, dan mendapat gaji yang lebih tinggi, pegawai cenderung melakukan kinerja yang lebih tinggi dan tetap berkomitmen terhadap organisasi. Sementara itu, keuntungan bagi organisasi adalah peningkatan kinerja.
- 4) Mengurangi keusangan pegawai. Akibat kemajuan teknologi, banyak karir yang menghabiskan waktu bertahun-tahun dalam pelatihan menjadi relatif singkat. Apabila organisasi tidak melakukan tindakan pengembangan yang positif dan mengimbangi kemungkinan ini, organisasi mungkin mendapatkan pegawai yang terampil yang tidak lagi cocok untuk melakukan tugas yang esensial.
- 5) Meningkatkan efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi suatu institusi meningkat dengan memiliki pegawai yang sangat terlatih yang terus siap menjalankan aktivitas yang perlu. Peningkatan karir meningkatkan pemanfaatan pegawai, mengurangi turn over pegawai, meningkatkan motivasi dan komitmen sehingga meningkatkan kinerja.
- 6) Membantu dalam merekrut pegawai yang bertalenta tinggi. Apabila diberikan pilihan, pegawai yang bertalenta akan mencari

pekerjaan di organisasi yang menawarkan kemajuan dan pertumbuhan. Oleh sebab itu, perencanaan dan pengembangan karir merupakan alat rekrutmen yang membantu organisasi dalam menarik pelamar yang terampil.

- 7) Membantu dalam memberi kesempatan pekerjaan yang sama dan tindakan afirmatif. Perencanaan dan pengembangan karir merupakan sarana yang dapat dilakukan organisasi untuk membantu kemajuan kelas yang dilindungi dalam organisasi.
- 8) Menghilangkan hambatan mobilitas ke atas. Salah satu tujuan perencanaan dan pengembangan karir untuk mengidentifikasi dan mengeleminasi berbagai permasalahan dalam organisasi.
- 9) Tanggung jawab sosial. Di era perampingan, restrukturisasi, pemutusan hubungan kerja (PHK), dan kerja di luar negeri, ada kebutuhan yang semakin bertambah bahwa tanggung jawab organisasi melakuakn investasi dalam kemampuan pegawai dipekerjakan kembali. Dengan masa depan organisasi yang tidak menentu, tidak diragukan lagi banyak pegawai yang membutuhkan bantuan karir untuk memastikan mobilitasnya diantara organisasi.

#### b. Pegawai

Organisasi memiliki tujuan yang terkait dengan kepuasan para pemangku kepentingan organisasi. Terkait dengan pegawai sebagai individu, program pengembangan karir memiliki lima fungsi yaitu:

- 1) Mendorong pertumbuhan. Aktivitas perkembangan menyebabkan pegawai bertumbuh, memperoleh kemampuan baru yang menjadikan pegawai lebih terampil. Aktivitas yang berfokus pada karir untuk membantu mewujudkan potensi pegawai.
- 2) Mengembangkan keterampilan baru. Perencanaan dan pengembangan karir yang sistematis disertai dengan perencanaan SDM, berusaha mengidentifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan di masa yang akan datang dan menyediakan kesempatan untuk menguasai keterampilan ini.
- 3) Mengurangi kejenuhan. Kejenuhan yang dihadapi pegawai dalam organisasi adalah hal yang wajar dan umum, tetapi pada kondisi seperti ini banyak pegawai tidak mampu mengatasi kejenuhan ini dengan cepat dan tepat. Strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan pelatihan dan pengembangan yang bersifat individual, sebagian pegawai dapat mengalami kemajuan dengan cepat.
- 4) Memuaskan harapan pegawai. Setiap pegawai yang memasuki organisasi memiliki harapan tertentu terhadap peluang dalam pekerjaan. Harapan ini meliputi kemajuan, pendidikan, dan pengembangan dalam pekerjaan atau peluang untuk memperoleh pengalaman baru.
- 5) Meningkatkan tingkat pengkaryaan. Perencanaan karir yang tepat dan aktivitas pengembangan yang menyertainya dapat meningkatkan pengkaryaan pegawai kembali. Selain itu, merupakan juga tanggung jawab organisasi masing-masing

pegawai juga hendaknya memperhatikan hal ini. Apabila kesempatan yang memadai tidak tersedia pada organisasi, pegawai bisa bekerja pada organisasi lain yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh pada pekerjaan yang dilakukan sebelumnya.

Manfaat pengembangan karir yang telah dipaparkan oleh beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir bermanfaat untuk meningkatkan serta mempertahankan karyawan yang berprestasi dan loyal terhadap perusahaan, meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, meningkatkan efektivitas dari organisasi, mengembangkan keterampilan karyawan, dan memberikan kepuasan terhadap karyawan.

### **2.3.4 Indikator – Indikator Pengembangan Karir**

Kasmir (dalam Akhmal dkk, 2018), menyatakan bahwa keberhasilan karir dari seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa indikator yaitu; kinerja, motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja, kedisiplinan, kompensasi, loyalitas, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, upaya kekrja dan semangat kerja.

Selanjutnya, Hasibuan (dalam Khuzaimah, 2017) mengemukakan indikator pengembangan karir terdiri dari pendidikan, pelatihan, mutasi, promosi jabatan, dan masa kerja. Kemudian, Sihotang (dalam Affandi, 2018) indikator-indikator dari pengembangan karir yaitu:

- a. Kebijakan organisasi, merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir dalam organisasi. Kebijakan



perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir didalam sebuah perusahaan.

- b. Prestasi kerja, adalah bagian yang penting dari pengembangan karir seseorang dalam organisasi. Karyawan atau pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik dalam perusahaan pada umumnya mendapatkan promosi jabatan karena prestasi kerja adalah panduan atau acuan yang digunakan oleh sebuah perusahaan dalam melakukan pengembangan karir
- c. Latar belakang pendidikan, merupakan salah satu acuan dari sebuah organisasi untuk meningkatkan karir seorang karyawannya. Semakin tinggi latar belakang pendidikan karyawannya, maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang pegawai maka biasanya akan lebih susah mendapatkan promosi jabatan.
- d. Pelatihan, adalah fasilitas yang diperoleh karyawan dari organisasi untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir di masa mendatang.
- e. Kesetiaan pada organisasi, adalah tingkat kesetiaan atau loyalitas dari seorang karyawan pada perusahaan, dimana semakin lama karyawan tersebut bekerja pada perusahaannya maka tingkat loyalitasnya semakin tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *turn over* karyawan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dapat dilihat dari kinerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, kedisiplinan,

kompensasi, loyalitas, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, upaya kerja, dan semangat kerja.

### 2.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Hasto dan Meilan (dalam Sunyoto, 2013), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Hubungan Karyawan dan Organisasi

Dalam situasi yang ideal, karyawan dan organisasi berada pada hubungan yang saling menguntungkan. Keadaan ideal mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dengan organisasi sehingga dapat menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Namun sebaliknya apabila keadaan ideal gagal dicapai maka dapat mempengaruhi proses pengembangan karir antara karyawan dengan organisasi.

b. Personalitas Karyawan

Sifat karyawan yang menyimpang dapat menyebabkan terganggunya manajemen karir karyawan seperti emosional berlebihan, apatis, dan ambisius. Karyawan yang memiliki sifat apatis akan sulit untuk dibina karena karyawan tidak peduli dengan karirnya sendiri. Karyawan yang cenderung ambisius akan memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan karir dalam manajemen karir

c. Faktor eksternal

Aturan-aturan dalam manajemen karir di dalam suatu organisasi dapat menjadi kacau disebabkan oleh adanya intervensi dari pihak luar. Karyawan yang mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi dapat dibatalkan karena adanya orang lain yang masuk dari luar organisasi.

d. *Politicking* dalam Organisasi

Faktor-faktor seperti kasak kusuk, hubungan antar rekan kerja, dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir karyawan.

e. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas terhadap karyawan akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif.

f. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki oleh sebuah organisasi dapat mempengaruhi sistem manajemen karir yang ada. Apabila jumlah karyawan yang dimiliki sedikit maka manajemen karir akan lebih sederhana dan mudah dikelola. Namun jika jumlah karyawan yang dimiliki banyak maka sistem manajemen yang dimiliki akan lebih kompleks.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi berhubungan dengan jumlah jabatan yang dimiliki oleh organisasi tersebut, serta jumlah jenis pekerjaan dan jumlah personel karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan dan pekerjaan tersebut.

#### h. Kultur Organisasi

Organisasi memiliki budaya perusahaan yang cenderung bersifat profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Namun di beberapa organisasi juga bersifat feodalistik, rasional dan demokratis namun menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

#### i. Tipe Manajemen

Jika manajemen yang dianut bersifat tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karir lebih sedikit. Sebaliknya, apabila sistem manajemen terbuka maka secara demokratis karyawan terlibat dalam pembinaan karir.

## B. Kerangka Berpikir

### 2.4 Hubungan Motivasi Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Motivasi adalah proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian usaha. Motivasi seorang karyawan dalam suatu perusahaan adalah sebuah dorongan dalam diri untuk bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan yang diinginkannya (Robbins & Judge dalam (Wibowo, 2017). Motivasi kerja menurut Coiquitt, Le Pine, dan Wesson (dalam Yateno, 2020) adalah suatu kumpulan kekuatan energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja dalam menentukan arah perilaku, tingkat usaha, intensitas, dan kegigihan. Menurut Wahjosumidjo (dalam Nazmah dkk, 2014) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi faktor internal

yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal dapat berupa sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, sedangkan faktor eksternal seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Organ (2008) menyatakan bahwa dengan adanya motivasi internal dari karyawan dan berkelanjutan yang berasal dari diri individu yang dikarenakan oleh adanya kebutuhan intrinsik akan prestasi, kompetensi, maupun afiliasi akan memunculkan OCB.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Nazmah, Mariatin, dan Supriyantini (2014) terhadap 61 karyawan PT Summit Oto Finance diketahui bahwa motivasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap OCB. Hal ini dibuktikan dari karyawan PT Summit Oto Finance memiliki motivasi kerja serta OCB, dan perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan perilaku tersebut dengan memberikan pelatihan yang berhubungan dengan motivasi serta program insentif yang lebih bervariasi bagi karyawan yang telah mencapai target selama 3 bulan berturut-turut. Hasil yang sama ditemukan pada penelitian Putra dan Sudibya (2018) dimana motivasi kerja memiliki hubungan positif terhadap OCB. Penelitian ini dilakukan kepada 32 karyawan LPD Desa Pakraman Tanjung Bena dengan nilai koefisien regresi 0,418 dimana hasil tersebut dapat diartikan sebagai motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Nurnaningsih dan Wahyono (2017) diketahui bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan OCB pada 92 karyawan PDAM Tirta Dharman Brebes. Peneliti



menyimpulkan bahwa dari hasil analisisnya kepada karyawan PDAM apabila memiliki motivasi kerja yang tinggi maka cenderung akan meningkatkan adanya perilaku OCB. Hasil yang sama ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Diatmika dan Suwandana (2016) juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan yang bekerja di Alam Putri *Villa Art Museum Resort and Spa* di Denpasar dengan nilai koefisien 0,51. Artinya apabila motivasi kerja meningkat, maka OCB karyawan akan mengalami peningkatan juga.

## **2.5 Hubungan Pengembangan Karir dengan Organizational Citizenship Behavior (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 memberikan motivasi dan semangat yang besar dalam perusahaan tempat dia bekerja. Selain itu, dengan adanya pengembangan karir yang baik maka hal tersebut juga mampu menimbulkan perasaan yang positif bagi karyawan tersebut terhadap perusahaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari dan Yuniawan (2017) diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Octaviani dan Utami (2018) menemukan hubungan yang positif antara pengembangan karir dengan OCB dan berpengaruh signifikan. Terakhir, Alif (2015) juga melakukan penelitian mengenai pengembangan karir dan OCB dan mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap OCB.

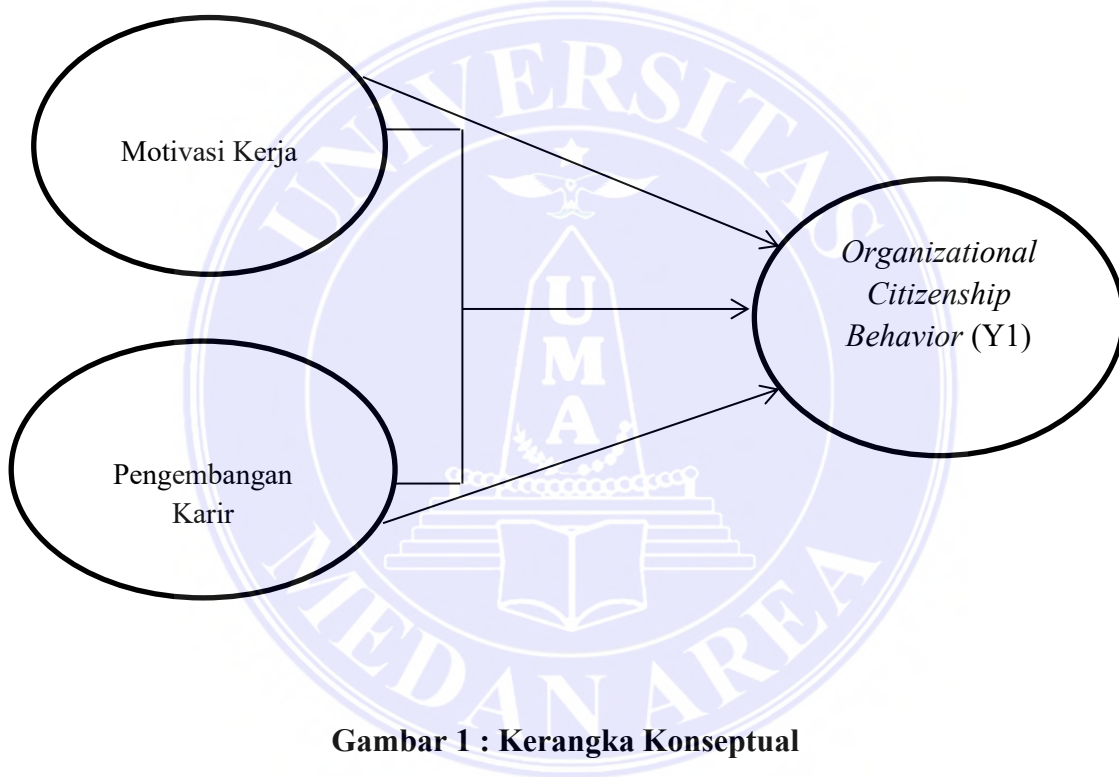
## 2.6 Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong kegiatan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya Sunyoto (dalam Septiawan, 2020). Menurut Caruth dan Pane (dalam Sinambela, 2016) pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan komitmen. Melalui penyediaan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman baru, organisasi meningkatkan motivasi dan loyalitas. Pegawai mengetahui bahwa usaha mereka akan diakui dan dihargai dengan kesempatan untuk meningkatkan karir, memperoleh promosi, dan mendapat gaji yang lebih tinggi, pegawai cenderung melakukan kinerja yang lebih tinggi dan tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Yusra, Jullimursyidah, dan Sullaida (2018) bahwa motivasi kerja dan pengembangan karir berhubungan positif dan signifikan terhadap OCB. Yusra dkk menemukan bahwa aspek penghargaan (*reward*) yang sudah memadai meningkatkan motivasi dari karyawan yang bekerja di tempat peneliti meneliti serta adanya pemberian

kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan meningkatkan pengembangan karir dari para karyawan menghasilkan peningkatan OCB.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dijelaskan hubungan motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap OCB pada bagan sebagai berikut:



**Gambar 1 : Kerangka Konseptual**

Sumber : Diolah oleh peneliti

### C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima.

2. Ada hubungan positif antara pengembangan karir dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima.
3. Ada hubungan positif antara motivasi kerja dan pengembangan karir dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Anugrah Karya Prima.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik sebagai cara untuk memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau aspek yang ingin diketahui. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2013) merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan kepada karyawan PT Anugrah Karya Prima yang bekerja di kantor Cabang Medan yang terletak di Komplek MMTC Blok M No 10-11, Medan, Sumatera Utara. Waktu Penelitian dilaksanakan pada tanggal 5-10 Juli 2021.

No.	Kegiatan	Des'20				Jan'21				Feb'21				Mar'21				April'21				Mei'21				Juni'21				Juli'21				Agust'21				Sept'21				Okto'21				Nov'21				Des'21			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Persiapan judul	■	■																																																		
	Mencari organisasi	■	■																																																		
	Pengajuan judul			■	■																																																
2	Penulisan Proposal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
	Bimbingan			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
	Revisi			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
3	Pengajuan berkas									■	■	■	■	■	■	■	■																																				
4	Seminar proposal																	■																																			
5	Pengumpulan data																					■	■	■	■	■	■	■	■																								
6	Pengolahan data																					■	■	■	■	■	■	■	■																								
7	Bimbingan tesis																													■	■	■	■	■	■	■	■																
8	Seminar Hasil																																																				
9	Bimbingan tesis																																					■	■	■	■												

**Tabel 1. Waktu Penelitian**



### 3.3 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel Bebas (X) : Motivasi Kerja (X1) dan Pengembangan Karir (X2)
2. Variabel Terikat (Y) : *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

### 3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk mengarahkan variabel yang digunakan dalam penelitian agar sesuai dengan metode pengukuran yang telah disiapkan. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu pendorong yang menimbulkan semangat atau keinginan untuk bekerja untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku dari seseorang di dalam lingkungan kerja..

2. Pengembangan Karir

pengembangan karir adalah pendekatan atau upaya terorganisir dari perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan-

karyawan agar termotivasi untuk berkarir dengan mengembangkan kemampuannya dan menyiapkan dirinya untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

### 3. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat diartikan sebagai perilaku dari seorang individu yang memberikan kontribusi kepada perusahaan yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dan dilakukan diluar dari kewajiban individu tersebut serta dilakukan secara sukarela dengan tujuan untuk mendukung fungsi dari perusahaan agar dapat berjalan dengan efektif.

**Tabel 2. Blue Print Skala Motivasi Kerja**

No	Aspek-Aspek	Nomor Item		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1	Kinerja	1, 22	9, 16	4
2	Penghargaan	10, 27	3, 21	4
3	Tantangan	2, 15	8, 23	4
4	Tanggung Jawab	7, 19	5, 13	4
5	Pengembangan	4, 18	11, 24	4
6	Keterlibatan	12, 26	14, 17	4
7	Kesempatan	6, 25	20, 28	4
<b>Total</b>				<b>28</b>

**Tabel 3. Blue Print Skala Pengembangan Karir**

No	Aspek-Aspek	Nomor Item		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1	Kebijakan Organisasi	5, 15	10, 17	4
2	Prestasi Kerja	9, 20	2, 16	4
3	Latar Belakang Pendidikan	1, 19	6, 11	4
4	Pelatihan	3, 13	7, 18	4
5	Kesetiaan pada Organisasi	8, 14	4, 12	4
<b>Total</b>				20

**Tabel 4. Blue Print Skala Organizational Citizenship Behavior**

No	Aspek-Aspek	Nomor Item		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1	Perilaku Membantu	8, 21	2, 28	4
2	Kepatuhan	1, 15	9, 22	4
3	<i>Sportmanship</i>	3, 19	14, 27	4
4	Loyalitas	6, 16	13, 25	4
5	Inisiatif	10, 18	7, 20	4
6	Kualitas Sosial	12, 26	4, 24	4
7	Perkembangan Diri	11, 23	5, 17	4
<b>Total</b>				28

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 3.5.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari perusahaan PT Anugrah Karya Prima wilayah Medan yang berjumlah 62 karyawan.

### 3.5.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi. Sampel merupakan penarikan sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi. Sedangkan sampling adalah cara pengumpulan data yang sifatnya tidak menyeluruh, artinya tidak mencakup objek penelitian secara keseluruhan. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Anugrah Karya Prima wilayah Medan sebanyak 62 karyawan.

### 3.6 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *total sampling*. *Total sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah populasi sama dengan jumlah sampel (Sugiyono, 2018). Pemilihan teknik *total sampling* dipilih peneliti dengan tujuan menjaga validitas koresponden karena jumlah populasi tidak mencapai 100 orang.

### 3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan kuesioner, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menggunakan

daftar pertanyaan yang secara langsung diberikan kepada responden. Daftar pertanyaan tersebut disusun berdasarkan variabel penelitian yang akan diteliti.

### 3.7.1 Skala Ukur

Kuesioner motivasi kerja, pengembangan karir, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban serta skor yang mempunyai empat pilihan jawaban, yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

**Tabel 5. Ketentuan Skor Skala Likert**

Jawaban	Skor	
	Favorable	Unfavorable
Sangat Setuju (SS)	4	1
Setuju (S)	3	2
Tidak Setuju (TS)	2	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

Pernyataan *favorable* merupakan pernyataan yang berisi hal-hal yang positif atau mendukung terhadap objek sikap. Pernyataan *unfavorable* merupakan pernyataan yang tidak mendukung atau kontra dengan objek sikap yang hendak diungkap (Sugiono, 2010).



Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden yang dapat berupa laporan tentang pribadinya atau hal-hal ia ketahui. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup dimana jawabannya sudah disediakan sehingga responden hanya perlu memilih jawaban. Kuesioner dimodifikasi oleh peneliti kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas dan setelah diperoleh instrumen yang valid dan reliabel maka selanjutnya dapat dipakai dalam penelitian.

### 3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.8.1 Uji Validitas

Menurut Priyatno (2016), uji validitas dimaksudkan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner apakah sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Item yang valid ditunjukkan dengan adanya korelasi yang signifikan antara item terhadap skor total item. Untuk penentuan apakah suatu item layak digunakan atau tidak, yaitu dengan melakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05 artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total item.

Di sisi lain, Azwar mengungkapkan (dalam Priyatno, 2016) penilaian dapat langsung dilakukan terhadap koefisien korelasi, yaitu dengan menggunakan batas nilai korelasi 0,30. Kriteria penelitian validitas adalah:

- a. Jika nilai  $p$  (*probability*)  $> 0,3$  maka *item* tersebut valid
- b. Jika nilai  $p$  (*probability*)  $< 0,3$  maka *item* tersebut tidak valid

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Priyatno (2016) berpendapat bahwa uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Metode uji reliabilitas yang sering digunakan adalah Cronbach's Alpha.

Menurut Sekaran (dalam Priyatno, 2016) uji reliabilitas dilakukan terhadap pernyataan yang dinyatakan valid pada uji validitas. Kriteria penentuan reliabilitas adalah:

- a. Jika nilai Cronbach's Alpha  $\alpha > 0,7$  maka item tersebut reliabel
- b. Jika nilai Cronbach's Alpha  $\alpha < 0,7$  maka item tersebut tidak reliabel.

### 3.9 Teknik Analisis Data

Model analisis data yang digunakan adalah model analisis regresi linear berganda. Model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi. Perbedaan dengan regresi linear sederhana yaitu pada jumlah variabel independennya, dimana regresi linier berganda menggunakan dua atau lebih variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi.

#### 3.9.1 Deskripsi Data

Statistik yang digunakan untuk pengujian deskripsi data antara lain adalah : Mean, Median, Modus, dan Standar Deviasi.

### 3.9.2 Uji Persyaratan Analisis

Untuk menguji hipotesis digunakan *statistic inferensial*. Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas, linearitas, dan homogenitas serta uji independensi.

### 3.9.3 Pengujian Hipotesis

Setelah persyaratan analisis terpenuhi maka langkah berikutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

a) Analisis koefisien regresi berganda

Analisis koefisien regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel Motivasi kerja ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dengan *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ) baik secara parsial maupun simultan

b) Koefisien regresi ganda

Analisis regresi ganda menggunakan rumus menurut (Suharyadi dan Purwanto, 2011) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

$Y$  : *Organizational Citizenship Behavior*

$X_1$  : Motivasi Kerja

$X_2$  : Pengembangan Karir

$a$  : Bilangan Konstan

$b_1b_2$  : Koefisien Variabel Bebas

Semua perhitungan menggunakan program *SPSS version 20.00 for windows*. Pengujian dilakukan pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05. Adapun hipotesis statistik yang akan diuji adalah:

$$1) H_0: \rho_{y1} \leq 0$$

$$: \rho_{y1} > 0.$$

$$2) H_0 : \rho_{y^2} \leq 0$$

$$H_0 : \rho_{y^2} > 0.$$

$$3) H_0 : \rho_{y12} \leq 0$$

$$H_0 : \rho_{y12} > 0$$

Keterangan:

$\rho_{y1}$  = Koefisien antara Motivasi Kerja (X1) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) di PT Anugrah Karya Prima.

$\rho_{y2}$  = Koefisien antara Pengembangan Karir (X2) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) di PT Anugrah Karya Prima

$\rho_{y12}$  = Motivasi Kerja (X1) dan Pengembangan Karir (X2) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) di PT Anugrah Karya Prima

- c) Selanjutnya, menurut Ghazali (2013), koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi

yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Koefisien determinasi (Kd) dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd : Koefisien determinasi

$r^2$  : Koefisien kuadrat korelasi ganda





## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan OCB pada karyawan PT Anugrah Karya Prima dengan nilai korelasi  $X_1 - Y$  sebesar 0,636 atau nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa jika motivasi kerja karyawan tinggi maka semakin tinggi perilaku OCB nya. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap OCB, dinyatakan diterima.
- b. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir dan OCB pada karyawan PT Anugrah Karya Prima dengan nilai korelasi  $X_2 - Y$  sebesar 0,634 atau nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa jika pengembangan karir semakin baik maka semakin tinggi perilaku OCB nya. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap OCB, dinyatakan diterima..
- c. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada karyawan PT Anugrah Karya Prima dengan nilai korelasi  $X_1Y_2 - Y$  sebesar 0,729 atau nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Hal ini

menunjukkan bahwa jika motivasi kerja karyawan tinggi dan pengembangan karir yang baik maka semakin tinggi perilaku OCB nya. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap OCB, dinyatakan diterima

## 5.2 Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran, antara lain:

a. Saran kepada Organisasi

Melihat adanya hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan pengembangan karir pada karyawan PT Anugrah Karya Prima, maka diharapkan perusahaan dapat menjaga dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya serta memberikan kesempatan berkarir kepada karyawannya apabila ada karyawan yang belum mendapatkan kesempatan tersebut. Diharapkan dengan meningkatkan lagi motivasi kerja serta kesempatan berkarir kepada karyawan maka dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas dari PT Anugrah Karya Prima.

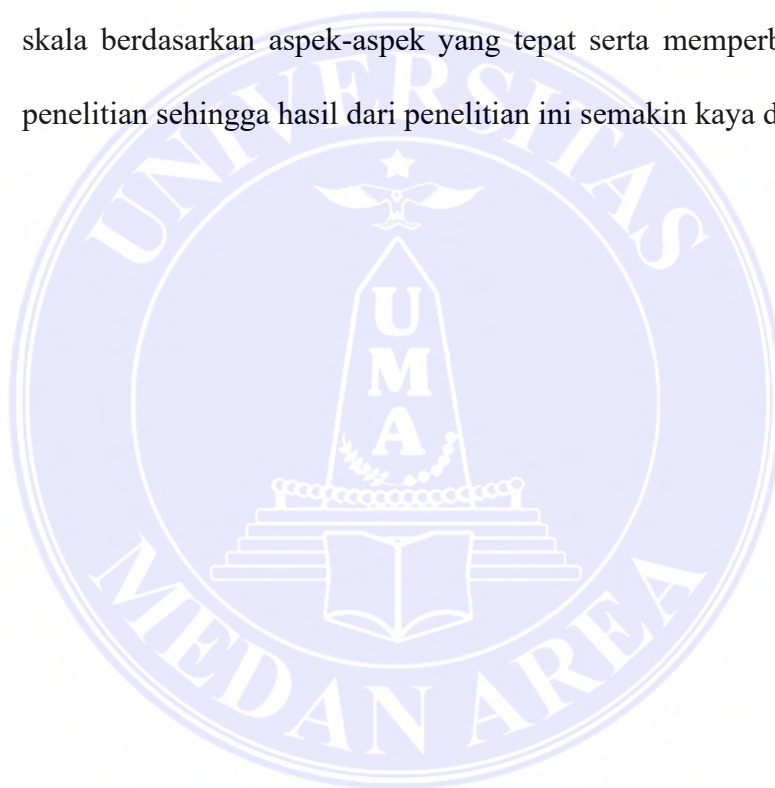
b. Saran kepada Subjek Penelitian

Kepada karyawan PT Anugrah Karya Prima diharapkan untuk meningkatkan motivasi bekerjanya dan mengembangkan diri sebaik mungkin agar dapat menjadi karyawan yang berkompeten untuk memiliki kesempatan mengembangkan karirnya ke jenjang yang lebih

lanjut serta mengikuti program pelatihan yang diberikan perusahaan agar memiliki kompetensi kerja yang diharapkan perusahaan.

c. Saran kepada peneliti selanjutnya

Peneliti menyadari bahwa masih banyak faktor lain yang turut mempengaruhi OCB, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini untuk mengkaji faktor-faktor lain yang tidak diteliti, memilih teori dari ahli yang lebih lengkap, serta membuat skala berdasarkan aspek-aspek yang tepat serta memperbanyak sampel penelitian sehingga hasil dari penelitian ini semakin kaya dan lengkap.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Riau : Zanafa Publishing.
- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(1), 20–24..
- Alif, A. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan LPG. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(2), 291–309.
- Ardana, I. K., Mujiati, N., & Utama, I. W. M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenamedia Group.
- Diatmika, I. N. C. Y., & Suwandana, I. G. M. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Alam Puri. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(11), 7128–7155.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. 2013. *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*. Boston : Cengage Learning.
- Hadi, C & Hanurawan, F. 2017. *Psikologi Industri dan Organisasi (Suatu Pengantar Singkat)*. Sidoarjo ; Penerbit Zifatama Jawa
- Khuzaimah, S. 2017. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. *Jurnal JOM Fekon*, 4(1).
- Kusumajati, D. A. 2014. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada Perusahaan. *Jurnal Humaniora*, 5(1), 62–70.
- Miftahun, N. S & Sugiyanto. 2010. Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94 – 109.
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat

- Munir, M. 2020. *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat*. Purwokerto: CV Pena Persada
- Nazmah, E. M., & Supriyantini, S. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Analitika UMA*, 6(2).
- Nurnaningsih, S., & Wahyono. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2).
- Octaviani, E. N., & Utami, H. N. 2018. Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 55(1), 107–114.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. 2018. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. United States of America: Oxford University Press.
- Priyatno, D. 2016. *SPSS Handbook*. Yogyakarta: MediaKom.
- Putra, I. P. A. K., & Sudibya, I. G. A. 2018. Pengaruh Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, Dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(8), 4447–4474.
- Sahputra, D. 2020. Manajemen Komunikasi Suatu Pendekatan Komunikasi Communication Management A Communication Approach. *Jurnal Simbolika Research and Learning in Communication Study*, 6(2), 152–162.
- Saleem, S., & Amin, S. 2013. The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5).
- Satwika, P. A., & Himam, F. 2014. Kinerja Karyawan Berdasarkan Keterbukaan terhadap Pengalaman, Organizational Citizenship Behavior dan Budaya Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 41(2).
- Septiawan, B., Masrunik, E., & Rizal, M. 2020. *Motivasi Kerja dan Generasi Z (Teori dan Penerapan*. Zaida Digital Publishing.
- Setyaningrum, R. P., Pawar, A., & Pujiono, A. 2021. The Influence of Work Motivation, Career Development, and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (A Case of Mold Manufacturing Unit of PT. Bumimulia Indah Lestari, The Branch of Cikarang). *Journal of European Union Digital Library*.



- Sihombing, S. R., Gultom, S., & Sidjabat, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit IN Media.
- Sinambela, L. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: OT Bumi Aksara.
- Sitorus, R. M. T. 2020. *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Surabaya : Scopindo Media Pustaka
- Sugianingrat, I. A. P. W., Yasa, N. N. K., & Sintaasih, D. K. 2021. *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suhariadi, F. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendekatan Teoritis-Praktis*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Suhardi, & Purwanto. 2011. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunyoto, D. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit CAPS.
- Suseno, M. N., & Sugiyanto. 2015. Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94–109.
- Umama, H. A. 2019. *Psikologi Industri & Organisasi*. Yogyakarta ; Penerbit Deepublish.
- Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Jember: Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2017. *Perilaku Dalam Organisasi*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Wijono, S. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta ; Penerbit Prenadamedia Group.
- Wulandri, A. D., & Yuniawan, A. 2017. Analisis Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–14.

Yateno. 2020. *Perilaku Organisasional Corporate Approach*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN Yogyakarta.

Yusra, Jullimursyidah, & Sullaida. 2018. Pengaruh Motivasi kerja, Pengembangan Karir, dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 2(1), 48–68.







# MAGISTER PSIKOLOGI

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

### PETUNJUK PENGISIAN SKALA MOTIVASI KERJA

Bapak/Ibu diminta untuk mengisi pernyataan yang sesuai dengan Bapak/Ibu. Setiap jawaban yang diisi tidak mewujudkan salah atau benar. Berikut keterangan dari masing-masing pilihan jawaban:

- STS : Bila anda merasa “Sangat Tidak Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 TS : Bila anda merasa “Tidak Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 S : Bila anda merasa “Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 SS : Bila anda merasa “Sangat Setuju” dengan pernyataan tersebut

Berilang tanda (√) dengan jawaban yang anda pilih.

### SELAMAT BEKERJA

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya berkeinginan untuk berusaha mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepada saya				
2	Pekerjaan yang sulit tidak membuat saya menyerah				
3	Saya merasa kurang semangat jika bekerja tanpa adanya pujian dan penghargaan dari atasan				
4	Perusahaan sangat memperhatikan pengembangan kemampuan bekerja karyawannya.				
5	Saya tidak merasa bersalah apabila saya ceroboh dalam mengerjakan pekerjaan saya				
6	Perusahaan memberikan saya jenjang karir yang baik				

7	Saya merasa puas jika menyelesaikan pekerjaan saya sebelum tenggat waktunya				
8	Saya tidak suka mempelajari pekerjaan baru				
9	Saya merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan				
10	Dukungan dari rekan kerja membuat saya semangat bekerja				
11	Ketertarikan saya terhadap kesempatan pengembangan kemampuan sedikit				
12	Saya merasa senang jika atasan melibatkan saya dalam menyusun rencana kerja				
13	Saya terkadang tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu				
14	Atasan kurang menanggapi pendapat-pendapat dari anggotanya				
15	Saya senang diberikan pekerjaan yang belum pernah saya hadapi				
16	Saya tidak menyukai bekerja dengan tenggat waktu				
17	Saya merasa kurang dihargai apabila pendapat saya tidak ditanggapi				
18	Pelatihan yang diberikan perusahaan memberikan saya pengalaman baru dalam bekerja				
19	Saya berkeinginan kuat untuk menyelesaikan kendala yang saya temui saat bekerja				



20	Perusahaan kurang memperhatikan kesempatan berkarir karyawannya				
21	Pujian dari atasan saya tidak meningkatkan motivasi saya dalam bekerja				
22	Saya memiliki target dalam mengerjakan pekerjaan saya				
23	Saya gampang menyerah dengan pekerjaan yang sulit				
24	Saya merasa malas untuk mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan				
25	Saya mengharapkan untuk mendapatkan kesempatan dari perusahaan untuk mengembangkan kemampuan saya				
26	Atasan saya mempercayai saya dalam pengambilan keputusan				
27	Atasan saya sering memuji hasil dari pekerjaan saya				
28	Saya tidak mendapat kesempatan untuk mendapatkan promosi				



## MAGISTER PSIKOLOGI

### UNIVERSITAS MEDAN AREA

#### PETUNJUK PENGISIAN SKALA PENGEMBANGAN KARIR

Bapak/Ibu diminta untuk mengisi pernyataan yang sesuai dengan Bapak/Ibu. Setiap jawaban yang diisi tidak mewujudkan salah atau benar. Berikut keterangan dari masing-masing pilihan jawaban:

- STS : Bila anda merasa “Sangat Tidak Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 TS : Bila anda merasa “Tidak Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 S : Bila anda merasa “Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 SS : Bila anda merasa “Sangat Setuju” dengan pernyataan tersebut

Berilang tanda (√) dengan jawaban yang anda pilih.

#### SELAMAT BEKERJA

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya bekerja sesuai dengan pendidikan saya				
2	Saya terkadang telat memberikan laporan sesuai tenggat waktunya				
3	Karyawan diberikan pelatihan yang difasilitasi oleh perusahaan				
4	Saya tidak memiliki keinginan untuk bekerja di perusahaan ini untuk jangka waktu yang lama				
5	Perusahaan memberikan penilaian terhadap hasil kinerja saya				

6	Saya tidak berkeinginan untuk melanjutkan pendidikan saya untuk mendukung pekerjaan saya				
7	Perusahaan jarang memberikan pelatihan kepada karyawannya				
8	Saya berusaha untuk berkontribusi sebisanya untuk perusahaan ini				
9	Perusahaan memberikan saya promosi karena prestasi kerja saya				
10	Jenjang karir yang diberikan tidak ada di perusahaan ini				
11	Pendidikan yang saya miliki tidak berkontribusi pada jenis pekerjaan saya				
12	Saya tidak berkeinginan untuk bekerja melebihi porsi kerja saya				
13	Pelatihan yang diberikan sangat bermanfaat dalam karir saya				
14	Saya tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan ini				
15	Perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir				
16	Saya merasa berat hadir tepat waktu ke kantor				
17	Perusahaan tidak memperhatikan karir karyawannya				

18	Pelatihan yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan pekerjaan saya				
19	Perusahaan menghargai jenjang pendidikan karyawannya.				
20	Saya selalu hadir tepat waktu				





## MAGISTER PSIKOLOGI

### UNIVERSITAS MEDAN AREA

#### PETUNJUK PENGISIAN SKALA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Bapak/Ibu diminta untuk mengisi pernyataan yang sesuai dengan Bapak/Ibu. Setiap jawaban yang diisi tidak mewujudkan salah atau benar. Berikut keterangan dari masing-masing pilihan jawaban:

- STS : Bila anda merasa “Sangat Tidak Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 TS : Bila anda merasa “Tidak Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 S : Bila anda merasa “Setuju” dengan pernyataan tersebut  
 SS : Bila anda merasa “Sangat Setuju” dengan pernyataan tersebut

Berilang tanda (√) dengan jawaban yang anda pilih.

#### SELAMAT BEKERJA

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya selalu bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan yang berlaku				
2	Saya segera pulang setelah pekerjaan saya selesai				
3	Saya berusaha untuk tidak mengeluh terhadap pekerjaan				
4	Saya cenderung memilih diam saat dimintai pendapat				
5	Saya senang mengerjakan pekerjaan yang sama				
6	Saya menyukai perusahaan tempat saya bekerja				
7	Saya lebih suka menunggu diberikan instruksi atas suatu pekerjaan				



8	Saya bersedia lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya				
9	Saya terkadang melakukan hal yang diluar pekerjaan saya saat jam kerja				
10	Saya berusaha untuk mengerjakan yang terbaik untuk pekerjaan saya				
11	Saya sering mengikuti pelatihan pekerjaan yang diberikan perusahaan				
12	Saya senang dilibatkan dalam pertemuan dengan atasan				
13	Saya mempertimbangkan tawaran kerja di perusahaan teman saya bekerja				
14	Saya terkadang mengeluh kalau diberikan pekerjaan yang banyak				
15	Saya selalu berdiskusi dengan atasan saya jika ada pekerjaan diluar ketentuan perusahaan				
16	Saya senantiasa menjaga kerahasiaan perusahaan				
17	Saya cenderung malas mengikuti pelatihan yang tidak menarik bagi saya				
18	Saya selalu bersedia untuk memberikan informasi kepada rekan kerja yang membutuhkan				
19	Saya berusaha untuk tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi di tempat kerja				

20	Saya tidak memiliki rencana kegiatan				
21	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan				
22	Saya bekerja dengan cara yang saya senangi				
23	Pekerjaan yang saya lakukan menambah wawasan dan pengalaman saya				
24	Saya jarang berdiskusi tentang pekerjaan saya ke rekan kerja				
25	Saya berkeinginan untuk pindah ke perusahaan lain				
26	Saya aktif memberikan pendapat saat rapat				
27	Saya akan komplain apabila ada kebijakan yang tidak sesuai dengan kehendak saya				
28	Saya tidak terlalu peduli dengan pekerjaan rekan kerja saya				

**Item OCB Uji Coba**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3
3	4	1	4	3	1	1	1	4	1	3	1	4	1	3
4	3	2	4	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	2
5	3	2	4	2	2	4	2	3	3	4	3	3	3	2
6	4	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3
7	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3
8	4	2	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3
9	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	2
10	4	2	4	3	3	4	2	4	2	4	4	3	3	2
11	3	2	4	2	1	4	2	3	3	4	4	3	3	2
12	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3
13	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2
14	3	2	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3
15	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3
16	4	2	4	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	2
17	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	3	3	2
18	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	2
19	3	2	4	2	1	4	3	3	3	4	4	3	3	3
20	4	3	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3
21	3	3	3	3	1	4	3	3	3	4	4	4	3	3
22	4	2	4	2	2	4	2	4	3	4	4	4	3	3
23	4	2	4	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	2
24	3	2	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4
25	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	1
26	3	1	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2	2	2
27	3	2	3	2	1	4	1	3	2	3	3	2	3	2
28	4	4	4	2	2	3	4	4	2	3	3	3	4	2
29	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2
30	4	2	3	3	2	3	3	4	2	4	4	3	3	2
31	3	2	4	3	1	4	3	3	3	4	4	2	2	2
32	3	2	3	1	2	3	2	3	2	4	4	3	3	2
33	3	3	3	3	2	4	2	4	2	3	3	3	3	2
34	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
35	4	2	4	2	1	4	4	3	3	3	3	3	3	2
36	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2
37	3	1	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2
38	3	2	3	2	2	4	2	4	2	4	3	3	3	2
39	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2
40	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2

15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
4	4	1	4	4	4	4	1	3	1	1	1	1	1
3	3	1	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	3
3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3
3	4	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3
3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	4	2	4	2	4	3	4	3	3	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3
3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3
3	4	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3
3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3
3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	4	4
3	3	3	4	4	2	3	2	4	3	2	3	3	3
3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	4
3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3
3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3

**Item Motivasi Kerja Uji Coba**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3
2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2
3	3	4	2	2	1	1	4	4	2	4	4	4	1	4
4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	2
5	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	2	4	2	2
6	3	4	1	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	2
7	4	3	2	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3
8	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	1
9	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2
10	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2
11	3	3	2	4	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2
12	4	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	2
13	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2
14	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
15	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2
16	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2
17	4	4	1	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2
18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2
19	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	2
20	4	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1
21	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
22	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
23	4	3	1	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2
24	3	3	2	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2
25	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
26	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
27	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2
28	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	2
29	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	1
30	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
31	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3
32	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
33	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3
34	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1
35	4	2	2	3	4	3	3	1	3	3	4	3	2	2
36	3	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	1
37	3	3	2	3	4	4	2	2	4	3	2	3	3	3
38	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
39	3	3	2	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3
40	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3

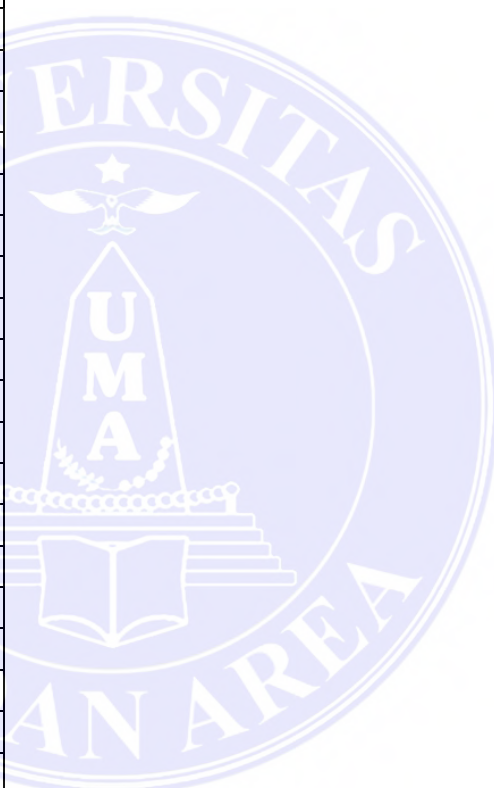


15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
2	3	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	1	4	4	1	3	4	3	3	4	1	1	1
2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2
3	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
2	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2
3	4	1	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
4	4	2	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2
3	3	3	3	4	3	1	4	3	3	4	3	3	3
3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	1	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2
3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	1	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	3	2
3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2
3	2	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
1	2	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	1	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	4
3	4	2	3	4	1	2	3	4	3	3	3	3	4
4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2
3	3	1	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	2

**Item Pengembangan Karir Uji Coba**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3
2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	3	4	1	4	3	3	4	1	2	1	2	4	1
4	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2
5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
6	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	2	2	3	3
7	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
9	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
10	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4
11	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3
12	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
14	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
16	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3
17	3	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4
18	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
19	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
20	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
23	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
25	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4
26	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3
27	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3
28	4	2	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4
29	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3
30	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
31	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4
32	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2
33	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4
34	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3
35	3	4	3	4	4	1	4	4	4	3	3	3	4	4
36	3	3	3	4	4	1	4	4	3	4	3	3	4	4
37	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3
38	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
39	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
40	3	2	4	4	3	2	2	3	2	4	2	3	4	4

15	16	17	18	19	20
3	4	3	2	3	4
3	4	4	3	3	4
1	1	1	3	2	4
3	3	3	3	3	4
4	2	4	2	3	4
4	3	4	2	4	3
3	4	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4
4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	4	4
4	3	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4
4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4
4	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4
2	3	2	3	3	4
2	3	2	3	3	4
3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4
4	3	2	2	3	4
3	3	3	3	3	4
2	3	2	3	3	4
3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4
3	4	3	3	3	4
4	4	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4
3	3	2	3	3	3
4	4	3	3	3	4



**Item OCB Setelah Uji Coba**

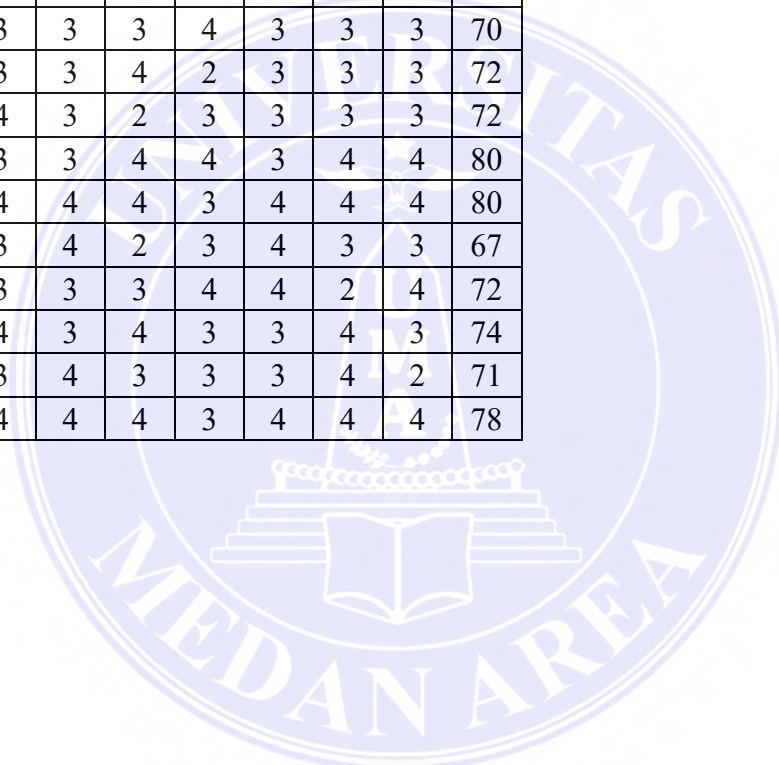
No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3
5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
6	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
7	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	3
8	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3
9	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
10	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
11	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
12	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
14	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	3
15	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
16	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
17	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
19	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2
20	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3
21	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
22	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
23	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
24	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4	4	2	4	4
25	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
26	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4
27	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
29	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
30	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
31	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
32	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
34	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
35	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1
37	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3
38	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3

39	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
40	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
41	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3
42	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
43	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
44	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
45	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	2
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
48	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
49	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
50	3	4	3	2	4	3	3	3	3	1	4	4	2	3
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2
53	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
54	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3
55	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3
56	3	4	4	4	4	4	1	3	4	3	4	3	3	4
57	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
58	2	2	2	2	2	3	4	3	2	4	4	2	3	4
59	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	3
60	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	4	3	2	4	3	3	3	3	1	4	4	2	3
62	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4



15	16	17	18	19	20	21	22	23	
4	3	3	3	3	4	3	3	4	80
4	4	4	3	4	3	3	3	4	81
3	3	3	2	3	3	4	4	3	74
3	2	3	2	3	3	3	2	4	70
3	3	3	4	3	3	4	4	3	76
3	4	3	3	4	3	3	3	4	78
4	2	4	3	3	3	3	3	4	79
4	3	4	3	3	4	3	3	3	73
3	3	3	3	4	3	3	3	4	77
4	4	4	3	3	3	3	3	4	75
3	3	3	3	4	3	3	3	4	74
4	3	3	3	2	3	3	3	2	69
4	2	3	3	3	4	3	4	4	82
4	2	4	3	3	4	3	3	4	80
4	4	3	3	4	4	3	4	4	81
3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
4	4	3	3	3	3	3	4	4	80
4	3	3	3	3	4	3	3	3	73
3	4	3	3	4	3	3	3	3	72
3	3	4	3	3	3	3	3	4	75
4	3	4	4	3	3	3	4	4	79
4	4	3	3	4	4	3	4	4	85
3	4	4	4	3	4	3	4	4	79
4	3	3	4	3	4	4	3	3	75
4	3	4	3	3	3	3	3	3	77
3	4	2	3	3	4	4	4	3	75
3	3	2	3	4	3	3	3	3	72
3	4	3	3	4	4	4	3	3	72
4	4	3	3	3	3	3	4	3	74
3	4	4	4	3	4	4	4	4	82
2	3	3	3	3	3	3	3	3	70
3	3	3	3	3	4	3	3	3	74
3	3	3	3	4	4	4	3	4	72
4	4	4	4	4	3	3	4	3	83
4	4	4	4	4	2	3	4	3	82
3	3	3	4	3	3	4	4	3	75
3	3	3	3	3	4	4	4	3	79
3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
3	4	4	3	4	3	3	3	4	81
3	4	3	3	3	4	3	4	3	76

4	4	3	4	4	4	4	3	3	70
3	4	3	4	3	4	3	4	3	77
4	4	4	4	3	3	4	4	3	85
3	3	3	3	3	3	4	3	4	75
4	2	3	4	2	4	2	2	4	68
3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
3	3	3	3	3	3	4	3	3	74
3	3	4	4	4	3	4	3	3	82
4	4	3	2	4	3	3	3	4	79
3	4	3	4	3	3	3	4	2	71
3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
4	4	4	4	3	3	4	4	2	80
3	3	3	3	3	4	3	3	3	70
3	4	3	3	4	2	3	3	3	72
3	3	4	3	2	3	3	3	3	72
4	3	3	3	4	4	3	4	4	80
4	3	4	4	4	3	4	4	4	80
2	4	3	4	2	3	4	3	3	67
3	3	3	3	3	4	4	2	4	72
3	4	4	3	4	3	3	4	3	74
3	4	3	4	3	3	3	4	2	71
4	3	4	4	4	3	4	4	4	78



**Item Motivasi Kerja Setelah Uji Coba**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3
5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
6	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3
7	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4
8	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	2	4
9	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3
10	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2
11	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
12	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
13	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	2
14	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3
15	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
16	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
17	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	2
18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
19	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4
20	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	2
21	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
22	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	2
23	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
24	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3
25	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
26	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3
27	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
29	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
30	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
31	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
32	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4
34	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3
35	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2
36	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4
37	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	2
38	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3

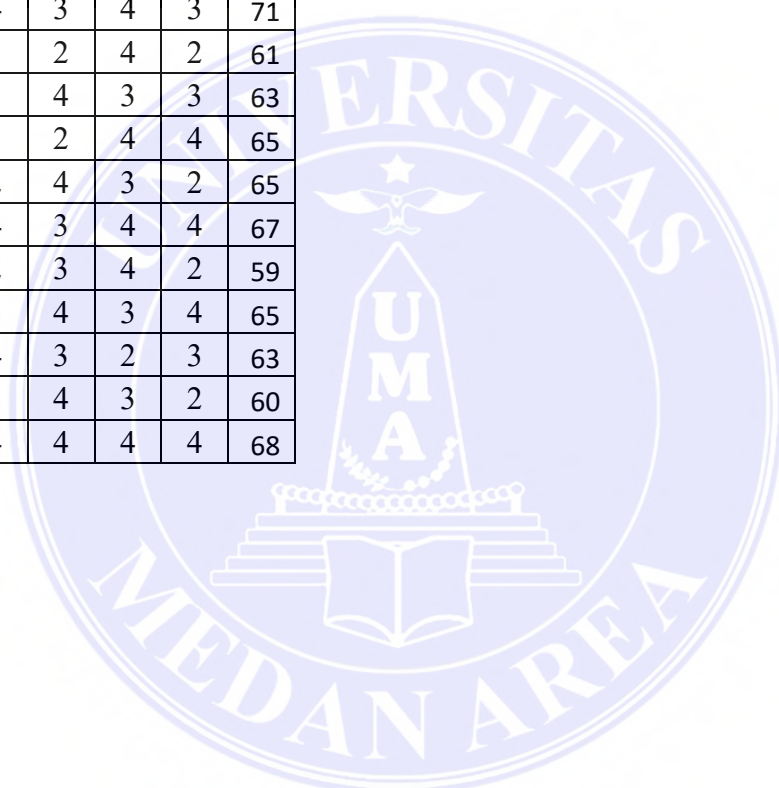
39	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2
40	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
41	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3
42	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4
43	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
44	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4
45	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2
48	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
49	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
50	3	4	3	2	4	3	3	3	3	1	4	3	4	4
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
52	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4
53	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	2
54	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4
55	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3
56	3	4	4	4	4	4	1	3	4	3	4	3	3	4
57	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
58	2	2	2	2	2	3	4	3	2	4	4	3	4	3
59	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2
60	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
61	3	4	3	2	4	3	3	3	3	1	4	2	4	2
62	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3

15	16	17	18	19	20	
2	4	3	3	4	2	67
2	3	2	4	3	2	63
3	3	3	2	3	2	61
3	4	4	2	4	3	65
2	4	3	2	3	3	63
2	3	3	3	2	3	63
2	3	3	3	4	3	69
4	3	3	4	4	3	63
2	2	4	3	2	3	62
4	4	3	2	2	4	64
4	3	3	3	3	3	64
4	3	3	3	3	3	63
4	2	4	2	3	3	66
2	3	4	3	4	4	68
2	3	3	2	5	2	65
3	2	3	3	3	3	63
4	2	4	2	3	2	62
3	3	3	2	3	2	58
4	2	3	4	3	3	63
3	3	3	3	3	3	61
4	2	4	4	4	2	66
4	3	4	2	4	2	66
4	4	2	4	3	2	66
2	3	3	4	4	4	64
2	4	3	2	4	4	67
3	4	4	3	4	2	63
2	4	4	2	4	2	64
2	3	4	4	3	4	63
4	3	4	3	3	2	64
4	2	3	4	3	2	66
4	4	2	4	2	4	66
2	4	4	2	4	3	63
4	4	3	2	3	3	61
3	4	3	3	3	2	63
2	3	4	3	4	3	66
4	3	3	4	2	3	65
4	3	3	4	3	3	68
4	4	2	4	4	3	65
4	2	3	2	2	4	66
4	4	3	3	4	4	69





4	4	3	2	4	3	57
4	4	3	2	3	2	62
4	4	2	3	3	3	70
4	3	3	4	2	3	66
2	3	3	2	4	2	56
4	2	4	4	3	2	61
3	3	3	2	4	3	64
4	2	3	2	3	3	66
3	4	3	3	3	3	68
3	3	3	2	4	2	61
2	3	4	4	3	3	61
4	3	4	3	4	3	71
4	3	3	2	4	2	61
3	3	3	4	3	3	63
3	3	3	2	4	4	65
3	3	2	4	3	2	65
4	3	4	3	4	4	67
4	4	2	3	4	2	59
4	3	3	4	3	4	65
4	3	4	3	2	3	63
4	3	3	4	3	2	60
3	4	4	4	4	4	68



**Item Pengembangan Karir Setelah Uji Coba**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	58
2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	56
3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	3	50
4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	48
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	51
6	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	1	3	3	4	2	3	53
7	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
8	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	59
9	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
10	4	2	4	2	2	4	2	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	55
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	50
12	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	52
13	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	55
14	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	54
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	50
16	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	2	3	3	53
17	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	60
18	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	50
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	50
20	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	49
21	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	56
22	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	64
23	4	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	53
24	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	55
25	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	54
26	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	2	2	3	2	50
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	52
28	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	52
29	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	59
30	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	53
31	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	48
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	50
33	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	48
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	50
35	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	55
36	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3	3	54
37	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	58
38	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	4	2	4	3	4	2	3	50

39	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	57
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
41	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	48
42	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	54
43	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	64
44	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	55
45	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	3	50
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
47	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	55
48	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	61
49	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	60
50	3	4	3	2	4	3	3	3	3	1	4	4	2	3	3	4	3	52
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
52	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	60
53	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	51
54	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	54
55	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	55
56	3	4	4	4	4	4	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	58
57	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	57
58	2	2	2	2	2	3	4	3	2	4	4	2	3	4	2	4	3	48
59	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	52
60	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	54
61	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	55
62	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	53

### Reliabilitas OCB

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	28

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	81.95	59.638	.377	.867
item2	83.10	57.169	.504	.863
item3	81.83	61.892	.083	.873
item4	82.90	58.913	.354	.868
item5	83.33	58.943	.287	.870
item6	81.75	57.679	.496	.864
item7	82.83	56.097	.473	.865
item8	81.98	58.487	.439	.865
item9	82.65	56.592	.529	.863
item10	81.75	59.321	.429	.866
item11	81.88	57.343	.521	.863
item12	82.15	58.079	.460	.865
item13	82.25	54.756	.704	.857
item14	83.00	60.000	.271	.870
item15	82.28	64.204	-.306	.877
item16	81.72	59.999	.305	.869
item17	82.55	57.382	.486	.864
item18	81.98	59.256	.387	.867
item19	81.72	59.435	.421	.866
item20	82.53	58.820	.326	.869
item21	82.05	60.356	.302	.869
item22	83.30	59.549	.279	.870
item23	81.80	59.703	.369	.867
item24	82.53	59.487	.414	.866
item25	82.33	58.328	.494	.864
item26	82.40	56.708	.664	.860
item27	82.43	56.712	.638	.860
item28	82.20	58.164	.518	.864

### Reliabilitas Motivasi Kerja

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	28

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	80.55	50.305	.433	.806
item2	80.83	49.738	.437	.805
item3	81.83	53.430	-.045	.824
item4	80.65	49.310	.469	.804
item5	80.68	47.404	.452	.803
item6	80.75	46.038	.665	.792
item7	80.70	50.318	.329	.809
item8	81.20	50.062	.276	.811
item9	81.03	49.461	.381	.807
item10	80.60	52.810	.066	.817
item11	80.73	48.256	.430	.804
item12	80.73	48.871	.575	.801
item13	80.95	48.715	.412	.805
item14	81.73	57.384	-.418	.840
item15	80.95	48.715	.439	.804
item16	80.85	48.900	.391	.806
item17	82.05	53.895	-.091	.826
item18	80.40	50.451	.341	.808
item19	80.55	51.126	.309	.810
item20	81.05	47.587	.487	.801
item21	80.85	51.721	.150	.816
item22	80.50	50.308	.417	.806
item23	80.98	48.794	.522	.802
item24	80.73	50.204	.506	.805
item25	80.43	52.097	.151	.815
item26	80.88	47.907	.578	.799
item27	80.73	50.974	.287	.810
item28	80.78	46.281	.564	.797



### Reliabilitas Pengembangan Karir

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	20

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<i>item1</i>	60.20	41.959	.446	.875
<i>item2</i>	60.45	41.690	.447	.875
<i>item3</i>	59.93	44.122	.266	.880
<i>item4</i>	60.20	39.190	.708	.865
<i>item5</i>	59.97	43.615	.315	.879
<i>item6</i>	60.58	41.994	.315	.883
<i>item7</i>	60.12	43.343	.370	.877
<i>item8</i>	59.78	42.897	.450	.875
<i>item9</i>	60.28	38.256	.714	.865
<i>item10</i>	60.10	40.862	.616	.870
<i>item11</i>	60.55	39.382	.714	.865
<i>item12</i>	60.68	41.148	.624	.870
<i>item13</i>	59.90	43.374	.379	.877
<i>item14</i>	60.15	40.541	.560	.871
<i>item15</i>	60.08	40.481	.571	.871
<i>item16</i>	60.00	40.564	.614	.869
<i>item17</i>	60.40	42.041	.506	.873
<i>item18</i>	60.35	44.541	.248	.880
<i>item19</i>	60.05	41.844	.615	.871
<i>item20</i>	59.43	45.943	.021	.883

**NPar Tests**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.09011399
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.100
	Negative	-.046
Kolmogorov-Smirnov Z		.785
Asymp. Sig. (2-tailed)		.568

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Uji Linearitas Motivasi Kerja**

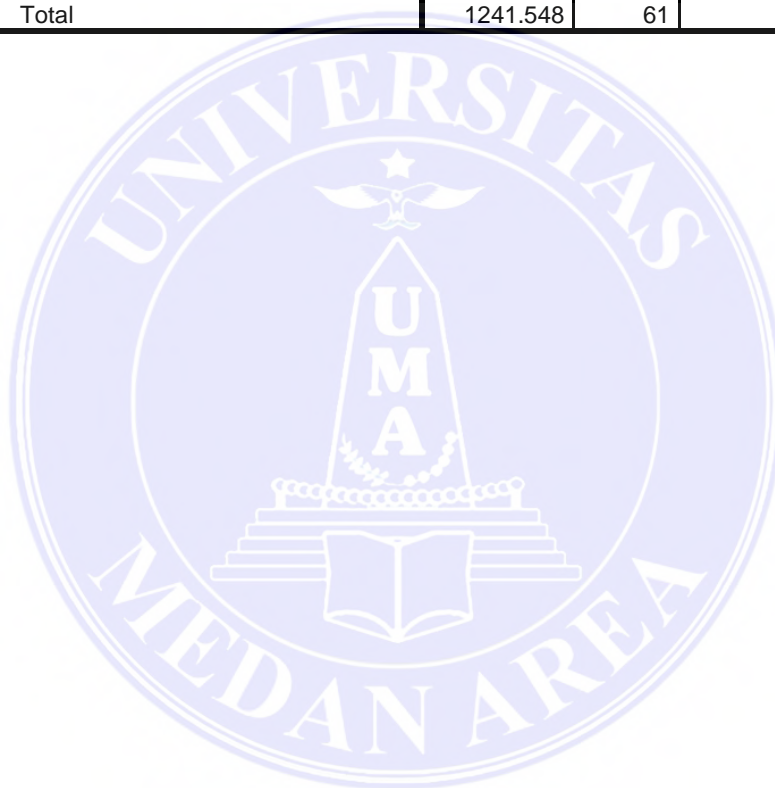
**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * Motivasi Kerja	Between Groups	(Combined)	723.828	15	48.255	4.288	.000
		Linearity	501.763	1	501.763	44.582	.000
		Deviation from Linearity	222.065	14	15.862	1.409	.187
	Within Groups		517.721	46	11.255		
	Total		1241.548	61			

### Uji Linearitas Pengembangan Karir

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * Pengembangan Karir	Between Groups	(Combined) Linearity	748.182	14	53.442	5.091	.000
		Deviation from Linearity	498.785	1	498.785	47.516	.000
			249.397	13	19.184	1.828	.066
	Within Groups		493.367	47	10.497		
	Total		1241.548	61			



### Analisis Regresi Berganda

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729 <sup>a</sup>	.531	.515	3.142

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: OCB

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	659.071	2	329.536	33.379	.000 <sup>a</sup>
	Residual	582.477	59	9.872		
	Total	1241.548	61			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.333	8.687		1.074	.287
	Motivasi Kerja	.631	.157	.420	4.029	.000
	Pengembangan Karir	.483	.121	.416	3.992	.000

a. Dependent Variable: OCB

### Uji Determinan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,729 <sup>a</sup>	.531	.515	3.142	.531	33.379	2	59	.000

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: OCB

### Uji Hipotesis

**Correlations**

		Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	OCB
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	1	,518**	,636**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	62	62	62
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	,518**	1	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	62	62	62
OCB	Pearson Correlation	,636**	,634**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	62	62	62

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).