



## Kepuasan Kerja sebagai Mediator antara Pengembangan Karier, Dukungan Atasan, dan Organizational Citizenship Behavior

Nala Tri Kusuma

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Koresponden author: [nala.kusuma@ustjogja.ac.id](mailto:nala.kusuma@ustjogja.ac.id)

### Abstrak

Studi ini bertujuan untuk mengkaji peran mediasi kepuasan kerja pada pengembangan karir dan dukungan supervisor terhadap perilaku anggota organisasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel acak. Studi ini menemukan bahwa dukungan supervisor yang dirasakan dan pengembangan karir memiliki efek positif yang signifikan pada kepuasan kerja, dukungan supervisor yang dirasakan dan pengembangan karir memiliki efek positif yang signifikan pada perilaku anggota organisasi, dan kepuasan kerja memiliki efek positif yang signifikan pada perilaku kewarganegaraan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara pengembangan karir dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Hasilnya juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara dukungan supervisor yang dirasakan dan perilaku anggota organisasi. Implikasi dari penelitian ini memberikan gambaran umum bagi organisasi untuk membuat keputusan strategis dalam meningkatkan program pengembangan karir dan memperkuat dukungan bagi karyawan di tempat kerja.

**Kata Kunci:** Pengembangan karir; dukungan pengawas yang dirasakan; kepuasan kerja; perilaku anggota organisasi

### *Job Satisfaction as a Mediator between Career Development, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior*

#### Abstract

*This study aims to examine the mediating role of job satisfaction on career development and supervisor support towards organisational citizenship behaviour. The sampling technique used was random sampling. This study found that perceived supervisor support and career development have a significant positive effect on job satisfaction, perceived supervisor support and career development have a significant positive effect on organisational citizenship behaviour, and job satisfaction has a significant positive effect on organisational citizenship behaviour. The results show that job satisfaction acts as a mediator in the relationship between career development and organisational citizenship behaviour. The results also show that job satisfaction acts as a mediator in the relationship between perceived supervisor support and organisational citizenship behaviour. The implications of this study provide an overview for organisations to make strategic decisions in improving career development programmes and strengthening support for employees in the workplace.*

**Keywords:** Career development; perceived supervisor support; job satisfaction; organizational citizenship behavior

## PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi yang semakin kompetitif menjadi sangat penting bagi organisasi untuk menjaga karyawan yang berdedikasi untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Karyawan didalam organisasi memegang peran utama dalam menjalankan kegiatan dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki produktivitas dan motivasi tinggi, akan menghasilkan profit bagi sebuah

perusahaan, karena tidak mungkin aktivitas dalam organisasi dapat bertahan apabila perusahaan tidak menghasilkan kinerja yang baik dan memiliki karyawan yang memiliki kompetitif yang tinggi (Ngugi, 2017). Organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, yaitu: pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja (Wau & Purwanto, 2021).

Dukungan atasan yang dirasakan adalah sejauh mana karyawan percaya atasan mereka menghargai kontribusi mereka, menawarkan bantuan, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Burns, 2016). Ammara et al., (2018) menyatakan bahwa memberikan dukungan kepada karyawan di tempat kerja mungkin merupakan cara strategis untuk meningkatkan tingkat keterlibatan mereka. Seorang karyawan yang percaya bahwa atasan mereka percaya terhadap tanggung jawab yang diberikan berarti atasan mendukung apa yang diberikan kepada mereka sehingga membuat karyawan untuk memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi daripada yang tidak percaya (Burns, 2016).

Untuk mencapai tujuan karier, personel harus menentukan tugas utama yang harus diselesaikan, dan selalu mengevaluasi hambatan dan tantangan (Al-Shawabkeh, 2017). Pengembangan karir juga mendefinisikan tindakan yang membantu individu mengelola pengalaman kerja mereka di seluruh lini organisasi, sistem pengembangan karir dasar mencakup empat langkah: penilaian diri, pengecekan realitas, penetapan tujuan, dan perencanaan tindakan (Vigoda-Gadot & Grimland, 2008). Sistem yang menguntungkan akan dikaitkan dengan tujuan dan persyaratan organisasi dengan penguatan manajerial dan kontribusi individu. (Vigoda-Gadot & Grimland, 2008)

Kepuasan pekerjaan sebagai suatu pernyataan emosional atau pernyataan terhadap kesenangan yang dinilai dari pekerjaan seseorang atau pengalaman dalam bekerja (Crow et al., 2012). Kepuasan kerja berarti suatu keadaan di mana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan yang penting dengan bekerja dalam organisasi (Crow et al., 2012). Sekalipun kepuasan kerja adalah gambaran dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya, namun tetap bisa diukur. Almazrouei et al., (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Definisi selanjutnya menurut kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja (Hao et al., 2016).

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didefinisikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan di luar tugas rutin yang telah ditentukan atau diukur dalam evaluasi formal Pegawai yang memiliki OCB akan bekerja tidak hanya *in-role* namun juga *extrarole* (Mohamed & Anisa, 2013) Artinya bahwa pegawai tidak akan mendapat upah dari OCB, bentuk *extra-role* yang dilakukan misalnya dengan membantu pekerja lain pada sesi istirahat atau berangkat lebih pagi dan pulang lebih lama dari keharusan meski tidak ada perintah. Ada 5 bentuk OCB, yaitu *Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue* (Smith et al., 1983) . Kurniawan & Hutami (2019) menjelaskan bahwa OCB dari pekerja di perusahaan secara nyata dapat menciptakan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bentuk kelelahan emosional yang dihadapi karyawan muncul ketika karyawan memandang bahwa sumber daya organisasi yang tersedia tidak mampu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dalam organisasi (Yang et al., 2018). Sebaliknya, individu yang memiliki

surplus sumber daya kerja cenderung mengalokasikannya kembali untuk kepentingan organisasi. Dukungan atasan berfungsi sebagai bentuk arahan, bantuan dan umpan balik kepada karyawan, karyawan yang memiliki sumber daya berlebih dan memperoleh dukungan pengawas secara optimal cenderung menginvestasikan kembali sumber daya tersebut ke dalam tugas mereka. Investasi ini pada akhirnya dapat menghasilkan capaian karier yang lebih positif, seperti peningkatan kepuasan karier dan peluang promosi yang lebih besar. Penelitian terdahulu mendukung bahwa *perceived supervisor support* berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Maden & Kabasakal, 2014; Yang et al., 2018; Iqbal et al., 2020)

Secara konseptual, kepuasan kerja merefleksikan respons afektif positif yang muncul sebagai hasil dari bentuk evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan maupun pengalaman kerja. Aspek-aspek tersebut meliputi bentuk peluang karyawan dalam promosi, kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja dan mitra bisnis, kondisi kerja, tantangan tugas, serta komunikasi di lingkungan organisasi. Ketika aspek-aspek tersebut dipersepsikan memuaskan, karyawan akan memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka (Saleem, 2013). Kemunculan rasa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya perkembangan karier yang berjalan secara efektif. Pengembangan karier merupakan elemen strategis dalam organisasi karena mampu memengaruhi sikap, perilaku, dan kondisi emosional karyawan. Sebagaimana telah dijelaskan, kepuasan kerja berkaitan erat dengan kondisi afektif positif. Oleh karena itu, persepsi karyawan yang baik terhadap pelaksanaan program pengembangan karier akan memberikan dampak positif terhadap terbentuknya kepuasan kerja. Ketika peluang karier berkembang dengan baik, karyawan memiliki kemungkinan lebih besar untuk memperoleh promosi, merasakan kesenangan dalam menjalankan tugas, serta menghadapi tantangan pekerjaan secara efektif. Pada akhirnya, kondisi tersebut juga mampu mendorong munculnya kepuasan kerja yang lebih tinggi. (Naway & Haris, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Wau & Purwanto (2021) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

*Social Exchange Theory* dan prinsip norma timbal balik, dukungan yang diberikan atasan kepada bawahan akan menimbulkan rasa percaya pada bawahan untuk merespons secara positif dan memberikan dukungan balik kepada atasan (Khan et al., 2015). Bentuk respons tersebut terwujud dalam perilaku yang menguntungkan organisasi maupun atasan, yang dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi (OCB) (Kartika et al., 2017). Sebaliknya, ketika karyawan mempresepsikan bahwa atasan tidak memberikan dukungan yang memadai, mereka cenderung menampilkan perilaku yang kurang konstruktif, seperti menurunnya motivasi dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, peran supervisor sangat krusial dalam mempengaruhi dan memotivasi perilaku karyawan. Dukungan atasan dan kepercayaan terhadap supervisor merupakan dua konstruk yang berbeda, namun memiliki korelasi yang kuat dalam konteks interaksi sosial. Teori pertukaran sosial menegaskan bahwa kepercayaan merupakan elemen fundamental dalam membangun hubungan timbal balik yang efektif antara atasan dan bawahan (Ammara et al., 2018; Wong et al., 2012)

Organisasi yang cenderung memberdayakan karyawan akan memberikan perhatian lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh pola pikir tertentu, sehingga menghasilkan pemahaman yang beragam mengenai peran dan tanggung jawab kerja. Penyediaan program pengembangan karier yang tepat terbukti mampu mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada karyawan (Carmeli et al., 2007). Perilaku OCB tersebut berkontribusi pada

meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi serta menurunkan kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, organisasi yang tidak menyediakan program pengembangan karier yang menarik berisiko kehilangan karyawan berkualitas, terutama ketika pesaing menawarkan peluang karier yang lebih menjanjikan (Al-Shawabkeh, 2017).

Hubungan antara kepuasan kerja dan OCB saling memengaruhi dalam konteks hubungan timbal balik antara atasan dan karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi serta meningkatkan kualitas hubungan kerja mereka. Karyawan yang merasa kebutuhan mereka terpenuhi oleh organisasi cenderung menunjukkan perilaku yang melampaui tuntutan tugas formal, termasuk membantu rekan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku OCB, khususnya dalam bentuk altruisme (Ladebo, 2008). (Ladebo, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Fitrio et al., (2019); Soelton et al., (2020) menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Keterkaitan antara *perceived supervisor support* (PSS) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) telah banyak dibahas dalam literatur, namun mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut masih menjadi fokus penting bagi penelitian. Dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator melalui evaluasi positif karyawan terhadap dukungan yang mereka terima dari atasan, yang pada akhirnya berpengaruh pada munculnya OCB. Peran kepuasan kerja sebagai penghubung antara PSS dan OCB dapat dijelaskan melalui dua mekanisme: pertama, persepsi terhadap dukungan supervisi yang tinggi cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja; kedua, kondisi-kondisi positif yang menyertai dukungan tersebut memperkuat pengaruhnya terhadap respons perilaku karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja dipandang sebagai indikator kesejahteraan karyawan yang merefleksikan respons afektif positif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Tingginya kepuasan kerja mendorong peningkatan harga diri serta kesejahteraan fisik dan emosional. Salah satu faktor situasional di lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Berdasarkan perspektif Social Exchange Theory, dukungan yang diberikan supervisor kepada karyawan cenderung meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga memperkuat tingkat kepuasan kerja (Ladebo, 2008).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat muncul sebagai respons terhadap berbagai faktor dalam lingkungan kerja, termasuk tingkat kepuasan kerja dan peluang pengembangan karyawan. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang optimal dan bersedia melakukan tugas-tugas tambahan di luar tanggung jawab formal. Temuan penelitian Naway & Haris (2017) menunjukkan adanya hubungan positif yang konsisten antara kepuasan kerja dan OCB. Selain itu, program pengembangan karyawan dalam organisasi berkontribusi terhadap menurunnya tingkat turnover dan absensi. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap upaya organisasi dalam menyediakan pengembangan karier, semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar dari organisasi dan semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku OCB (Al-Shawabkeh, 2017).

Fenomena karyawan yang mampu selalu memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi serta mampu memenuhi ekspektasi kerja menjadi dasar penting untuk dilakukan penelitian, khususnya dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang

berdampak pada OCB. Bentuk manifestasi OCB dalam diri karyawan dapat dilihat sebagai bentuk perilaku ekstra yang mendorong kemajuan dan perkembangan organisasi, serta menjadi keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan. Penelitian ini melibatkan responden yang bekerja di berbagai perusahaan swasta maupun non-swasta di Yogyakarta untuk mengidentifikasi bagaimana OCB terbentuk dalam lingkungan kerja, penelitian ini bertujuan untuk memahami mekanisme yang memungkinkan karyawan menunjukkan OCB sehingga organisasi dapat mencapai tujuan secara lebih efektif. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis: *Perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (H1), *Career development* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (H2), *Perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *organizational* (H3), *Career development* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship* (H4), *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (H5), *Job satisfaction* memediasi *Perceived Supervisor Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (H6), *Job satisfaction* memediasi *career development* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (H7). Kerangka Model Penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *accidental* sampling. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 322 karyawan yang bekerja di perusahaan swasta dan non swasta di Yogyakarta. Variabel yang diteliti adalah Career development, perceived supervisor support, job satisfaction, dan organizational citizenship. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, Data penelitian ini diuji menggunakan Smart PLS. Indikator kuesioner yang digunakan dalam penelitian mengadaptasi dari penelitian *perceived Supervisor Support* (Puah et al., 2016), *career development* (Zhang et al., 2012), *job satisfaction* (Crow et al., 2012), *organizational citizenship behavior* (Smith et al., 1983). Penentuan jumlah sampel menggunakan metode Hair, dengan menentukan pada jumlah indikator dikali 5 s.d 10. Jumlah sampel dalam penelitian adalah: Sampel = Jumlah Indikator x 5 = 20 x 10 = 200 Responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Karakteristik Responden*

Karakteristik responden dalam penelitian ini didasarkan pada usia, jenis pekerjaan, serta

pendidikan terakhir yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 1. Berdasarkan profil responden dapat dilihat bahwa responden mayoritas berusia 20-30 tahun dengan persentase sebesar 71,4%, dengan pekerjaan didominasi oleh pegawai swasta (73,9%), dan berpendidikan sebagian besar pada tlgk SLTA/ sederajat dengan persentase sebesar 46,0%.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 20 Tahun	36	11,2%
20 Tahun-30 Tahun	230	71,4%
31 tahun- 40 tahun	29	9,0%
41 tahun-50 tahun	18	5,6%
Diatas 50 tahun	9	2,8%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>
Jenis Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
PNS/TNI/Polri/BUMN/BUMD	49	15,2%
Pegawai Swasta	238	73,9%
Wiraswasta	24	7,5%
Lainnya	11	3,4%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>
Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SLTP/Sederajat	13	4,0%
SLTA/Sederajat	148	46,0%
D1/D2/D3/D4	44	13,7%
S1/S2/S3	117	36,3%
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data primer, diolah (2025)

**Tabel 2.** Construct Reliability dan Validity

Variabel	Cronbach Alpha	rho A	Composite Reliability	AVE
Career Development	0,924	0,931	0,953	0,871
Job Satisfaction	0,731	0,733	0,881	0,788
Organizational Citizenship Behavior	0,873	0,877	0,908	0,664
Perceived Supervisor Support	0,836	0,839	0,924	0,859

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Uji validitas konvergen menggunakan skor AVE pada tabel 2 menunjukkan bahwa *career development* (0,871), *perceived organizational support* (0,859), *job satisfaction* (0,788), *organizational citizenship behavior* (0,664) > 0,5, hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator lulus dalam kriteria. *Composite Reliability career development* (0,953), *perceived organizational support* (0,924), *Job Satisfaction* (0,881), *organizational citizenship behavior* (0,904) > 0,7. *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items career development* (0,924), *perceived organizational support* (0,836), *Job Satisfaction* (0,731), *organizational citizenship behavior* (0,873) > 0,7 sehingga instrumen reliabel. Dari tabel tersebut terlihat bahwa semua skor variabel laten melewati kriteria minimum. Oleh karena itu, masing-masing indikator dari variabel latennya memiliki tingkat realibilitas dan validitas tinggi.

**Tabel 3.** Path Coefficients

Variabel	O	M	STDEV	T	P
PSS-JS	0,404	0,406	0,061	6,625	0,000
CD-JS	0,277	0,276	0,051	5,454	0,000
PSS- OCB	0,292	0,290	0,060	4,84	0,000
CD-OCB	0,203	0,207	0,061	3,325	0,001
JS-OCB	0,206	0,204	0,050	4,084	0,000
PSS-JS- OCB	0,083	0,083	0,025	3,312	0,001
CD-JS- OCB	0,057	0,056	0,017	3,314	0,001

Sumber: Data primer, diolah (2019)

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa *perceived supervisor support* dan *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai signifikan < 0.05, sedangkan *perceived supervisor support*, *career development*, *job satisfaction* terhadap OCB berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai *p value* < 0.05. *Job satisfaction* berperan sebagai mediasi untuk *perceived supervisor support* dan *career development* terhadap OCB.

### Koefisien Determinasi

Tabel 4 menunjukkan nilai *Adjusted R square* model 1 sebesar 0,340 artinya pengaruh *career development* dan *perceived supervisor support* yang dirasakan oleh karyawan terhadap *job satisfaction* adalah sebesar 34,0%, sementara 66% disebabkan oleh variabel lain. Nilai *Adjusted R square* model 2 sebesar 0,321 artinya pengaruh *career development* dan *perceived supervisor support* yang dirasakan oleh karyawan terhadap *job satisfaction* adalah sebesar 0,321 atau 32,1% sementara 67,9% disebabkan oleh variabel lain.

**Tabel 4.** Koefisien Determinasi

	R Square	Adjusted R Square
Model 1	0,344	0,340
Model 2	0,327	0,321

Sumber: Data primer, diolah (2025)

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 yang menyatakan *perceived supervisor support* berpengaruh terhadap *job satisfaction* diterima. Statistik deskriptif dari indikator *perceived supervisor support* dengan urutan rata-rata terbesar hingga terkecil adalah sebagai berikut: mementingkan kesehatan, saran kesehatan, kepedulian, sikap bangga, kepuasan, sedikit perhatian, tindakan tidak menghargai, tidak peduli, tidak memberikan perhatian. Hasil *perceived supervisor support* tersebut menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, temuan mendukung Maden & Kabasakal, (2014); Yang et al., (2018); Iqbal et al., (2020). Karyawan didalam organisasi tidak hanya merasa puas dengan apresiasi yang diberikan organisasi melalui evaluasi kinerja mereka yang positif, namun karyawan juga merasa puas dengan dukungan organisasi ketika organisasi menghargai kontribusi mereka dan bersikap peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* diterima. Nilai t yang positif menyatakan bahwa bila indikator dari *career development* meningkat maka *job satisfaction* akan semakin membaik. Penilaian indikator variabel *career development* perkembangan karier (3,80), desain jalur karier (3,66) indikator tersebut dapat diperbaiki oleh pimpinan organisasi untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Temuan ini sejalan dengan Wau & Purwanto (2021) yang menemukan *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Nilai rata-rata

pada perkembangan karier (3,80) dan desain jalur karier (3,66) dalam meningkatkan pengembangan karyawan dalam meningkatkan karier karyawan dapat diperbaiki untuk mendorong kepuasan karyawan.

Hipotesis ke-3 yang menyatakan *perceived supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima. Oleh karena itu atasan perlu meningkatkan implementasi mendukung karyawan di dalam organisasi, karyawan akan merasa atasan mendukung mereka didalam bekerja karyawan akan membalas dengan sikap rajin dan mengerahkan segala pikiran serta kemampuannya kepada organisasi, sebaliknya karyawan akan menunjukkan perilaku rendah dan malas untuk melaksanakan tugas kantor apabila karyawan merasa dukungan yang diberikan atasan terhadapnya dirasakan kurang dan tidak sesuai yang diinginkan oleh persepsi karyawan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ammara *et al.*, (2018).

Hasil hipotesis ke 4 menunjukkan bahwa *career development* untuk karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap dalam pencapaian *organizational citizenship behavior*. Indikator *career development* meliputi: organisasi saya sangat memperhatikan perkembangan karir saya; organisasi saya mendesain jalur karier untuk saya; Saya memiliki kesempatan penuh untuk memanfaatkan potensi dan kemampuan saya. Temuan pengaruh *career development* konsisten dengan penelitian Al-Shawabkeh (2017).

Hipotesis ke 5 yang menyatakan bahwa nilai *job satisfaction* positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, diterima. Nilai beta positif (0,177) menunjukkan bahwa kepuasan yang diterima karyawan ditempat bekerjanya, semakin tinggi pula kualitas kerja yang diberikan karyawan ditempat kerja, karyawan juga merasa betah untuk ada di dalam organisasi, karyawan juga akan cenderung melampaui panggilan tugasnya untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas, walaupun itu bukan menjadi tugas tanggungjawabnya. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitrio *et al.*, (2019); Soelton *et al.*, (2020) bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dari hasil perhitungan hipotesis ke 6 pengaruh mediasi diatas dengan tingkat signifikansi 5%, jadi dapat dikatakan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi *perceived supervisor support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Peran kepuasan kerja sebagai penghubung antara PSS dan OCB dapat difasilitasi dengan cara: dukungan pengawasan yang dirasakan haruslah kepuasan yang lebih tinggi dan adanya hal yang mendukung kondisi tersebut (Ladebo, 2008).

Hasil pengujian ke 7 menunjukkan variabel *career development* dapat mempengaruhi OCB baik secara langsung atau secara tidak langsung melalui *Job satisfaction*. Nilai signifikan mediasi *job satisfaction* memediasi *career development* terhadap OCB di perusahaan 0,001. Kepuasan karyawan terhadap perhatian organisasi dalam mendukung pengembangan karyawan ternyata mampu membuat karyawan merasa puas dan mampu bertahan di dalam organisasi, dan melakukan hal positif yang dapat mendukung kegiatan organisasi (Al-Shawabkeh, 2017).

## **KESIMPULAN**

Temuan menyatakan *career development* dan *perceived supervisor support* secara parsial berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior*, sedangkan *job satisfaction* berfungsi sebagai mediasi *career development* terhadap *organizational citizenship behavior*. Koefisien determinasi perlu ditingkatkan pada penelitian kedepan dengan melibatkan

variabel lain seperti *leader member exchange*, *job engagement*, dan *value congruence*. Implikasi penelitian ini memberikan gambaran bagi organisasi untuk mengambil keputusan strategis dalam meningkatkan program pengembangan karier serta memperkuat dukungan bagi karyawan di tempat kerja. Ketika karyawan merasakan bahwa jenjang karier dan pembagian tugas (*job desk*) jelas, serta memperoleh dukungan dari atasan maupun organisasi, mereka akan merasa lebih puas. Tingginya kepuasan kerja tersebut mendorong peningkatan keterlibatan dan kontribusi positif karyawan dalam organisasi, sehingga perilaku OCB dapat terbentuk dan semakin berkembang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career path development and its impact on organizational citizenship Behavior in Greater Amman Municipality. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 79. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p79>.
- Almazrouei, H. S., Zacca, R., Evans, J. M., & Dayan, M. (2018). Great expectations: The moderating role of pre-departure opinion on the relationship between organizational justice and expatriates' commitment and job satisfaction. *Journal of Global Mobility*, 6(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0031>
- Ammara, A., Muhammad, K., Iqbal, Shahid, M., Habibah, Ume, Ishaq, & Atif, M. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>
- Burns, K. L. (2016). Perceived organizational support and perceived supervisor support as antecedents of work engagement. In *San Jose State University SJSU ScholarWorks*. San Jose State University.
- Carmeli, A., Shalom, R., & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: What really matters. *Personnel Review*, 36(2), 190–205. <https://doi.org/10.1108/00483480710726109>
- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Organizational Justice and Commitment*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The effect of job satisfaction to organizational citizenship behavior (OCB) mediated by organizational commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09), 1300–1311. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v7i9.em01>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Iqbal, S., Hongyun, T., Akhtar, S., Ahmad, U., & Nyarko Ankomah, F. (2020). Impacts of supervisor support on turnover intentions: Mediating role of job satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 6(3), 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v6i330174>
- Iriani, N. I., Suyitno, S., Sasongko, T., Rifa'i, M., Indrihastuti, P., & Yanti, D. A. W. (2023). Leadership



- style, compensation and competence influence on employee performance through job satisfaction. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 38.
- Kartika, E. W., Kaihatu, T. S., Adiwijaya, M., & Nugroho, A. (2017). Perceived supervisor support (PSS), Affective commitment, and organizational citizenship behavior (OCB): Study in Indonesian Context. *Sustainable Entrepreneurial Organization. Paper Presented at ICOEN The 3rd International Conference on Entrepreneurship. Surabayay: Universitas Ciputra*, 180–192.
- Khan, S. I., Mahmood, A., Kanwal, S., & Latif, Y. (2015). How perceived supervisor support effects workplace deviance? mediating role of perceived organizational support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 940–967.
- Kurniawan, I. S., & Hutami, L. T. H. (2019). The mediation of job engagement to rewards and recognition toward organizational citizenship behavior and task performance. *2nd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2018)*, 86(Icobame 2018), 48–52. <https://doi.org/10.2991/icobame-18.2019.10>
- Ladebo, O. J. (2008). Perceived supervisory support and organisational citizenship behaviours: Is job satisfaction a mediator? *South African Journal of Psychology*, 38(3), 479–488. <https://doi.org/10.1177/008124630803800303>
- Maden, C., & Kabasakal, H. (2014). The simultaneous effects of fit with organizations, jobs and supervisors on major employee outcomes in Turkish banks: Does organizational support matter? *International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 341–366. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789446>
- Mohamed, M. S., & Anisa, H. (2013). Job Engagement: *SCMS Journal of Indian Management, January-March 2013*, X(1), 22–31.
- Naway, F. A., & Haris, I. (2017). The Effect of career development, perception of organizational justice and job satisfaction on teacher's organizational citizenship behavior. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 17–21.
- Ngugi, J. (2017). Role of working conditions on organization citizenship behaviour in the Banking Industry: A survey of Barclays Bank in North Rift Region. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(06), 32–37. <https://doi.org/10.9790/487x-1906013237>
- Puah, L. N., Ong, L. D., & Chong, W. Y. (2016). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived co-worker support on safety and health compliance. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 22(3), 333–339. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1159390>
- Saleem, Y. (2013). Career development an imperative of Job satisfaction and career commitment : Empirical evidence from Pakistani Employees in Banking. *European Journal of Business and Management*, 5(21), 108–119.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Soelton, M., Visano, N. A., Noermijati, N., Ramli, Y., Syah, T. Y. R., & Sari, Y. J. (2020). The implication of job satisfaction that influence workers to practice organizational citizenship behavior (OCB) in the work place. *Archives of Business Research*, 8(5), 33–48.



<https://doi.org/10.14738/abr.85.8139>

Vigoda-Gadot, E., & Grimland, S. (2008). Values and career choice at the beginning of the MBA educational process. *Career Development International*, 13(4), 333–345. <https://doi.org/10.1108/13620430810880826>

Wau, J., & Purwanto. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 262–271. <https://doi.org/https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>

Wong, Y. T., Wong, C. S., & Ngo, H. Y. (2012). The effects of trust in organisation and perceived organisational support on organisational citizenship behaviour: A test of three competing models. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 278–293. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610966>

Yang, F., Liu, J., Huang, X., Qian, J., Wang, T., Wang, Z., & Yu, H. (2018). How supervisory support for career development relates to subordinate work engagement and career outcomes: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 496–509. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12194>

Zhang, Y., Farh, J. L., & Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: A grounded investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422–446. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560886>