

# Perubahan struktur organisasi: Bagaimana implikasinya terhadap peluang karier dan perilaku kewargaan organisasi?

Wahyudi Wahyudi<sup>1</sup>, Udin Bahrudin<sup>2</sup>, Edy Suranta Karina Sembiring<sup>3</sup>

## Institusi

<sup>1</sup>Universitas Primagraha

<sup>2</sup>Universitas Primagraha

<sup>3</sup>Universitas Primagraha

## Email

<sup>1</sup>wahyudiwidiachandra2@gmail.com

<sup>2</sup>6udinbahrudin@gmail.com

<sup>3</sup>esksembiring@gmail.com

## Penulis korespondensi

Wahyudi Wahyudi

Komplek Griya Gemilang Sakti,

Jl. Trip Jamaksari No.mor 1A,

Kaligandu, Kec. Serang, Kota

Serang, Banten 42111

wahyudiwidiachandra2@gmail.com

## Sejarah artikel

Diterima Agustus 2022

Disetujui Agustus 2022

Diterbitkan September 2022

**Abstract:** Organizational structures that are more complex and innovative are starting to develop, especially in large companies but bring new challenges in their implementation. This study examines the implications of organizational structure changes on employee career opportunities and organizational citizenship behavior. This research was conducted at PT. XYZ in the department of Human Resource Development (HRD) with a total population of 97 people, while the sample used is saturated. The method used is PLS-SEM using the SmartPLS software tool. As a result, organizational structure changes negatively affect organizational citizenship behavior but positively affect career opportunities. While career opportunities have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, on the other hand, career opportunities can indirectly affect organizational structure changes and organizational citizenship behavior in a positive and significant way.

**Keywords:** structural organizational change; career opportunity; organizational citizenship behavior

**Abstrak:** Struktur organisasi yang lebih kompleks dan inovatif mulai berkembang, terutama di perusahaan besar akan tetapi membawa tantangan baru dalam penerapannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implikasi dari perubahan struktur organisasi pada peluang karier karyawan dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ pada departemen Human Resource Development (HRD) dengan total populasi sebanyak 97 orang, sedangkan sampel yang digunakan yaitu dengan sampel jenuh. Metode yang digunakan yaitu dengan PLS-SEM dengan menggunakan alat bantu software SmartPLS. Hasilnya, perubahan struktur organisasi memberikan efek yang negatif pada perilaku kewargaan organisasi, namun positif terhadap peluang karier. Sedangkan peluang karier memberikan efek positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasi, disisi lain peluang karier dapat memberikan efek secara tidak langsung pada perubahan struktur organisasi dan perilaku kewargaan organisasi secara positif dan signifikan.

**Kata kunci:** perubahan struktur organisasi; peluang karier; perilaku kewargaan organisasi



## PENDAHULUAN

Perubahan terus-menerus saat ini dalam lingkungan sosial, budaya dan ekonomi, menimbulkan tantangan bagi organisasi untuk mengelola perubahan organisasi secara permanen. Namun, secara paralel, organisasi harus mampu mempertahankan kompetensi utama, kemampuan dan stabilitas hubungan dengan pemangku kepentingan. Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak bahwa individu, kelompok dan struktur organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebagai hasil dari sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, perusahaan yang sukses adalah mereka yang menginvestasikan sumber daya mereka dalam menciptakan kebiasaan organisasi, karena ini memastikan bahwa karyawan merasa termotivasi untuk melakukan tugas. Disisi lain, kelangsungan hidup perusahaan pada dasarnya tergantung pada kemampuan untuk beradaptasi dengan evolusi pasar yang konstan, tidak hanya dalam hal teknologi, tetapi juga dalam manajemen sumber daya keuangan, manusia, dan material. Dalam pengertian ini, mereka yang bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan telah sepakat mengatakan bahwa kecukupan struktur organisasi adalah salah satu langkah awal untuk menempatkan perusahaan dalam kondisi daya saing. Perhatian pada penataan organisasi yang benar bukanlah topik baru, sebagaimana teori strukturalis telah membahas subjek ini pada 1950-an ([Jackson, 2014](#)), tetapi relevansi topik untuk kelangsungan hidup perusahaan memperoleh garis penghubung yang lebih dramatis dari waktu ke waktu.

Struktur organisasi yang lebih kompleks dan inovatif mulai berkembang, terutama di perusahaan besar, tetapi membawa tantangan baru dalam penerapannya. Disisi lain, anggota organisasi memiliki nilai dan kebiasaan masing-masing, oleh karena hal ini organisasi perlu dipastikan bahwa setiap anggota organisasi bekerja secara harmonis untuk mencapai yang diinginkan. Perbedaan individu yang dimiliki setiap karyawan menghasilkan keragaman yang sangat besar, dengan ini organisasi yang ingin mencapai kesuksesan perlu berusaha memanfaatkan semua perbedaan tersebut guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutannya.

Agar organisasi dapat berfungsi dengan baik, perlu memiliki struktur yang berfungsi sebagai landasan untuk mengintegrasikan semua orang, tugas, sumber daya, dan hubungan. Struktur seperti itu berfungsi sebagai kerangka dasar dan mewakili skema koordinasi semua elemen vital untuk fungsi organisasi. Persyaratan mendasar untuk struktur organisasi adalah pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang berbeda, yaitu masing-masing dengan fungsinya dan koordinasi kerja sehingga karyawan mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat direpresentasikan dalam definisi tentang bagaimana anggota mereka berkumpul dan melakukan tugas pekerjaan. Fungsi organisasi dan konsep struktur mencakup beberapa isu penting, salah satunya adalah sentralisasi versus desentralisasi. Desentralisasi adalah ketika perusahaan kurang memantau keputusan yang dibuat oleh karyawannya. Artinya, keputusan dibuat di bagian bawah hierarki. Tidak seperti sentralisasi, di mana karyawan hampir tidak membuat keputusan, peran ini diarahkan kepada mereka yang berada di puncak hierarki perusahaan. Proses perubahan dalam organisasi, baik yang direncanakan maupun tidak, diharapkan merujuk pada tujuan dan pengembangan perusahaan yang lebih baik. Untuk ini perlu mengetahui keadaan

saat ini, situasi seperti apa, perubahan mana yang akan diterapkan dan akhirnya keadaan yang diinginkan.

Seperti disebutkan sebelumnya, ada dua jenis perubahan yaitu terencana, yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi, dan tidak terencana, yaitu situasi yang terjadi tanpa peringatan. Tentu, setiap perubahan yang dihasilkan menimbulkan resistensi, yaitu ketidakamanan, ancaman, ketidaknyamanan, kurangnya komunikasi, toleransi yang rendah terhadap perubahan, dan biaya. Perusahaan perlu menginvestasikan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan kebiasaan organisasi, karena ini memastikan bahwa karyawan tahu bagaimana mengelola tugas yang dibebankan kepadanya dan merasa termotivasi di tempat kerja. Dengan cara ini, individu dan perusahaan menjadi harmonis dan keduanya sama-sama diuntungkan.

Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh organisasi akan memberi dampak pada perilaku kewargaan organisasi (Tsai & Chang, 2017). Perilaku kewargaan organisasi adalah sebuah konsep yang telah hadir secara signifikan dalam literatur dan penelitian organisasi. Perilaku kewargaan organisasi didorong oleh perasaan timbal balik dan memfasilitasi interaksi sosial antar karyawan sehingga berkontribusi pada kinerja tugas (Rapp et al., 2013). Perilaku kewargaan organisasi juga diakui sebagai ukuran penting dari perilaku dalam organisasi dan dianggap penting dalam kinerja karyawan (Hermawan et al., 2020) dan perusahaan itu sendiri (Organ, 2018; Sadeghi et al., 2016). Perilaku kewargaan organisasi awalnya didefinisikan oleh Organ (1988) sebagai perilaku diskresioner yang mempromosikan fungsi efektif organisasi, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Organ (1988) menganggap bahwa perilaku kewargaan organisasi mengacu pada perilaku yang diadopsi oleh karyawan yang mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif, tidak harus perilaku yang diakui oleh sistem formal itu sendiri. Dengan cara ini, karyawan merujuk pada perilaku yang melampaui apa yang didefinisikan dan ditetapkan dalam persyaratan fungsi setiap karyawan, tetapi terbukti bermanfaat bagi organisasi itu sendiri. Dalam pandangan Arda et al. (2017) perilaku kewargaan organisasi mengacu pada tindakan dan aktivitas ekstra yang dilakukan secara sukarela oleh pekerja, yang melampaui kewajiban yang ditentukan secara formal oleh posisi yang dipegangnya. Perilaku ini juga menunjukkan kepedulian terhadap individu lain, melalui manifestasi tindakan spontan dan sukarela dari partisipasi dan bantuan dalam memecahkan masalah.

Perubahan struktur organisasi yang terjadi dapat memberikan peluang karier bagi karyawan yang memiliki kemampuan pada posisi jabatan yang harus diisi. Karier individu dibentuk oleh organisasi tempat karyawan tersebut berada dan organisasi memiliki peran dalam menentukan tujuan karier individu. Karier mencakup seluruh kehidupan kerja individu (Lent & Brown, 2020). Karier membantu seseorang untuk membangun identitas pribadinya, baik dari sisi status sosial maupun status dalam struktur organisasi tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ pada departemen *Human Resource Development* (HRD) dengan total populasi sebanyak 97 orang, sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh populasi atau dapat disebut

dengan sampel jenuh. Adapun pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan metode PLS-SEM. Hal ini dilakukan karena metode PLS-SEM telah mendapatkan perhatian yang lebih besar dalam penelitian (Hair et al., 2019; Khan et al., 2019), terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Ringle et al., 2020). Variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu perubahan struktur organisasi (Král & Králová, 2016), peluang karier (Huyghebaert et al., 2019; Rasheed et al., 2020), dan perilaku kewargaan organisasi (Boiral & Paillé, 2012; Chiaburu et al., 2013).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang secara langsung dibagikan kepada responden. Sedangkan pengukurannya menggunakan skala likert 1 sampai 7. Dalam penelitian ini, *SmartPLS* Versi 3 digunakan untuk mengevaluasi model penelitian (Ringle et al., 2015). Adapun pengujian yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran

Validitas diskriminan dimaksudkan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk berbeda dari konstruk lain berdasarkan kriteria empiris dalam model (Hair et al., 2019). Adapun untuk menguji validitas diskriminan dari variabel yang diteliti perubahan struktur organisasi (PSO), perilaku kewargaan organisasi (PKO), dan peluang karier (PK) yaitu dengan *cross loading*.

**Tabel 1.** Validitas diskriminan dan konvergen

Variabel	Indikator	Cross Loading			AVE
		PSO	PKO	PK	
PK	PK1	0.699	0.492	0.763	0.591
	PK2	0.427	0.677	0.798	
	PK3	0.417	0.642	0.744	
PKO	PKO1	0.193	0.724	0.505	0.886
	PKO2	0.448	0.661	0.450	
	PKO3	0.542	0.833	0.716	
	PKO4	0.470	0.877	0.701	
	PKO5	0.362	0.794	0.631	
PSO	PSO1	0.917	0.405	0.475	0.923
	PSO2	0.907	0.345	0.451	
	PSO3	0.934	0.470	0.509	
	PSO4	0.702	0.508	0.667	

Sumber: *SmartPLS*, 2022

Berdasarkan Tabel 1 memperlihatkan bahwa konstuk yang diukur berbeda dari konstruk lainnya. Ini menegaskan bahwa indikator yang diukur memenuhi syarat validitas diskriminan. Selanjutnya, *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan sebagai standar untuk memvalidasi validitas konvergen dari setiap konstruk laten dalam model dimana variabel laten harus menghasilkan nilai diatas 0,50 (Hair et al., 2019). Tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai AVE untuk semua indikator lebih besar dari 0,5. Hal ini dapat dimaknai bahwa validitas konvergen dari model pengukuran sesuai dengan yang dipersyaratkan.

**Tabel 2.** Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Peluang karier (PK)	0.711	0.873
Perilaku kewargaan organisasi (PKO)	0.839	0.886
Perubahan struktur organisasi (PSO)	0.889	0.923

Sumber: *SmartPLS*, 2022

Reliabilitas konstruk bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel manifes menentukan konsistensi konstruk dalam model. Metode yang dapat dilakukan yaitu dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dimana nilai ambang batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,70 (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015). Tabel 2 memperlihatkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* berada di atas ambang 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran tersebut memiliki reliabilitas yang dipersyaratkan.

### Evaluasi Model Struktural

Dikarenakan pada evaluasi model pengukuran telah terpenuhi, maka pengujian selanjutnya adalah evaluasi model struktural. Evaluasi model struktural dalam pengujiannya melihat pada koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dan pengujian hipotesis. Hasilnya bahwa pada koefisien determinasi menghasilkan nilai pada PSO sebesar 0.613 dan PK sebesar 0.455. Hal ini memberikan gambaran bahwa perubahan struktur organisasi menjelaskan 61,3% pada perilaku kewargaan organisasi, sedangkan variabel peluang karier memberikan penjelasan 45,5% pada perilaku kewargaan organisasi. Selanjutnya untuk menguji hipotesis yaitu dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Sesuai dengan yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2017) yaitu menggunakan 5.000 sampel *bootstrap*. Hasilnya terlihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Uji hipotesis

Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P Value
H1: PSO -> PKO	-0.008	2.126	0.043
H2: PSO -> PK	0.675	13.811	0.000
H3: PK -> PKO	0.778	11.765	0.000
H4: PSO -> PK -> PKO	0.532	7.792	0.000

Sumber: *SmartPLS*, 2022

Hasil pengujian memberikan keterangan pada hipotesis pertama yang menunjukkan hubungan langsung yang negatif pada perubahan struktur organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi ( $\beta = -0.008$ ;  $T = 2.126$ ;  $p = 0.043$ ). Oleh karenanya hasil penelitian ini mendukung hipotesis pada hubungan H1. Selanjutnya yaitu pada H2 dimana nilai yang dihasilkan adalah positif dan signifikan pada hubungan langsung perubahan struktur organisasi terhadap peluang karier ( $\beta = 0.675$ ;  $T = 13.811$ ;  $p = 0.000$ ). Hasil tersebut menandakan bahwa hipotesis kedua dapat diterima. Kemudian secara langsung peluang karier dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi ( $\beta = 0.778$ ;  $T = 11.765$ ;  $p = 0.000$ ). Dengan demikian bahwa H3 juga dapat diterima. Terakhir, menghasilkan hubungan tidak langsung peluang karier pada perubahan struktur organisasi dan perilaku kewargaan organisasi secara positif dan signifikan ( $\beta = 0.532$ ;  $T = 7.792$ ;  $p = 0.000$ ). Hal ini menandakan bahwa H4 dapat diterima.

Banyak perubahan struktural terjadi di perusahaan tanpa perencanaan yang efektif untuk melaksanakan berbagai jenis pekerjaan. Proses perubahan dimulai tanpa memperhitungkan faktor strategis dan orang-orang yang terlibat, sehingga hasil yang dicapai selalu bertentangan dengan harapan yang menjadi keinginan organisasi. Sebuah organisasi menjadi lebih efisien ketika strateginya koheren dengan seluruh lingkungannya. Dalam istilah organisasi, konsepsi klasik awal tentang struktur adalah skema formal atau bisa disebut bagan organisasi yang pada dasarnya mewakili sistem otoritas dan tanggung jawab yaitu pembagian kerja dengan posisi yang ditentukan dan hierarki yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setiap kemungkinan perubahan berarti mengubah cara pembagian wewenang dan tanggung jawab secara formal. Struktur organisasi sebagai kerangka dasar dari suatu sistem manajemen yang utuh mencerminkan tatanan susunan, posisi, keadaan, dan sarana penghubung setiap bagian dalam organisasi serta hubungan antar elemen yang ada di dalamnya (Ahmady et al., 2016). Struktur organisasi digunakan oleh berbagai perusahaan sebagai mekanisme kontrol untuk mempengaruhi hasil kerja karyawan dan untuk memastikan bahwa tugas yang diperlukan dilakukan secara efektif dan efisien sehingga membantu pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Selain itu, struktur organisasi menggambarkan karakteristik internal suatu organisasi. Karakteristik internal ini mendapat perhatian karena dapat menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi (Ahmady et al., 2016).

Struktur organisasi menjadi penting karena mengandung komponen-komponen seperti pendelegasian kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi baik secara horizontal maupun secara vertikal, spesialisasi, partisipasi, dan sentralisasi. Dengan cara ini, kontrol dimungkinkan menjamin kemajuan organisasi yang baik dan bahwa orang-orang dalam organisasi bertanggung jawab atas fungsinya yang tepat dan efisien. Disisi lain, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi merupakan cermin dari organisasi, karena mencerminkan segala sesuatu yang ditentukan oleh perusahaan. Struktur organisasi merupakan instrumen penting untuk pengembangan dan implementasi rencana organisasi di perusahaan, dirancang sesuai dengan tujuan dan strategi yang ditetapkan, yaitu struktur merupakan alat dasar untuk mencapai situasi yang diinginkan. Meskipun diakui relevan dengan kelangsungan hidup organisasi, perubahan struktur organisasi menyebabkan reaksi yang paling berbeda. Reaksi-reaksi ini berkisar dari kepatuhan langsung terhadap perubahan, hingga penolakan penuh terhadap segala jenis perubahan. Ada beberapa faktor penentu dari reaksi yang berbeda ini, dari fakta bahwa perubahan mengubah kekuasaan dan hierarki organisasi, hingga masalah yang terkait dengan individu seperti persyaratan keterampilan baru untuk bekerja dan bahkan perubahan cara pandang karyawan itu sendiri. Secara umum, reaksi yang paling sering terjadi terhadap perubahan struktur organisasi adalah penolakan. Ini karena fakta bahwa perubahan, terlepas dari jenis atau tujuannya, seringkali tidak diterima. Dari hasil analisis yang telah dilakukan bahwa perubahan struktur organisasi dapat memberikan dampak negatif pada perilaku kewargaan organisasi, namun ada dampak positif dan signifikan pada peluang karier. Král & Králová (2016) mengusulkan setidaknya ada empat pendekatan yang harus dilakukan ketika dilakukan perubahan struktur pada organisasi.

Perlu menjadi catatan penting bagi organisasi yaitu bahwa kehadiran perilaku kewargaan organisasi dapat memberikan keuntungan bagi organisasi itu sendiri

(Muldoon et al., 2017; Robertson & Barling, 2017). Adapun manfaat yang akan didapat yaitu menghasilkan tim yang lebih efektif, ketidakhadiran, produktivitas karyawan yang lebih baik, memicu karyawan pada komitmen kepada organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif.

Upaya untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan dan keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi telah meningkatkan pentingnya peluang karier bagi karyawan untuk pengembangan sumber daya manusia. Disebutkan bahwa peluang karier merupakan fenomena penting dalam hal mempertahankan individu berbakat dalam organisasi dan meningkatkan efisiensi. Ini mengacu pada proses membuat karyawan menyadari berbagai peluang, alternatif dan hasil, serta menentukan tujuan karier karyawan itu sendiri. Peluang karier yang disediakan oleh perusahaan pada implementasinya harus secara adil dan transparan (J., 2014). Tentu, peluang karier yang disediakan organisasi harus direncanakan dengan sebaik mungkin, baik itu dari sisi individu karyawan maupun organisasi itu sendiri. Karena tanggung jawab perencanaan karier dan penentuan jalur karier bukan hanya milik individu. Ada kewajiban bersama antara individu dan organisasi.

Sangat sulit bagi individu untuk mencapai keberhasilan dalam kegiatan perencanaan karier individu tanpa didukung oleh organisasi. Individu harus menentukan tujuan dan keterampilannya, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk jalur kariernya. Disisi lain, organisasi harus mendefinisikan kebutuhan dan peluang dan menawarkan peluang karier yang diperlukan kepada karyawan. Perencanaan karier organisasi diartikan sebagai perencanaan kemajuan dalam organisasi dengan menentukan jalur karier di mana karyawan dapat mencapai tujuan kariernya sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan motif yang ada. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan lingkungan yang akan mengintegrasikan harapan individu dengan tujuan organisasi yang pada akhirnya dapat mencapai keberhasilan organisasi. Perencanaan karier memiliki berbagai efek pada individu dan organisasi. Kegiatan perencanaan karier mungkin tidak selalu berhasil. Namun, tanpa perencanaan karier, sulit dan membutuhkan banyak waktu untuk menempatkan individu pada posisi terbuka dalam kerangka peluang karier dalam organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kegiatan perencanaan karier itu penting dan perlu.

## SIMPULAN

Perubahan struktur organisasi dapat dipahami sebagai modifikasi peran yang dapat memberikan dampak pada anggota organisasi dan perusahaan itu sendiri. Hal ini berarti perusahaan bertanggung jawab untuk mengelola perilaku dari anggota organisasi. Dari pembahasan, memberi penjelasan bahwa perubahan struktur organisasi yang radikal memberikan efek negatif pada perilaku kewargaan organisasi. Namun disisi lain, perubahan itu sendiri dapat memberikan pengaruh yang positif pada peluang karier karyawan. Dari pelaksanaan proses perubahan maka manajer harus peduli tentang menjalankan perannya dengan benar, memungkinkan komunikasi yang efektif, mendorong partisipasi karyawan, dan menghormati atau memahami perbedaan individu dalam menghadapi perubahan, karena apabila hal tersebut tidak dilakukan maka umumnya akan menimbulkan ketidaknyamanan bagi anggota organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Arda, O. A., Delen, D., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2017). An analytic approach to assessing organizational citizenship behavior. *Decision Support Systems*, 103, 9–23. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.08.004>
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship. *Group & Organization Management*, 38(3), 291–333. <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hermawan, H., Tahmrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1089>
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Audusseau, O., & Fouquereau, E. (2019). Perceived career opportunities, commitment to the supervisor, social isolation: Their effects on nurses' well-being and turnover. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 207–214. <https://doi.org/10.1111/jonm.12666>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Jackson, L. (2014). *The poverty of structuralism: Literature and structuralist theory*. Routledge.
- Khan, G. F., Sarstedt, M., Shiau, W.-L., Hair, J. F., Ringle, C. M., & Fritze, M. P. (2019). Methodological research on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Internet Research*, 29(3), 407–429. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0509>
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169–5174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103448>
- Muldoon, J., Keough, S. M., & Liguori, E. W. (2017). The role of job dedication in

- organizational citizenship behavior performance. *Management Research Review*, 40(10), 1042–1057. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0168>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668–677. <https://doi.org/10.1037/a0031733>
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, 584.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57–66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007>
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Taghvaei Yazdi, M. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (case study: Agricultural Jihad Organization of Mazandaran Province). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 317–324. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-si\).2016.03](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-si).2016.03)
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675–712. <https://doi.org/10.1177/0013161X13513898>
- Tsai, H., & Chang, H.-C. (2017). A study of uncertainty towards organizational change and organizational citizenship behavior. *Decision Sciences*, 11, 669745.