

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SERTA DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SERTA DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION***

Meydy Fauziridwan <sup>\*1</sup>, Wiwiek Rabiatal Adawiyah, M.Sc, Ph.D <sup>2</sup>, Dr. Abdul Aziz Ahmad, SE, M.Si<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mahasiswa / Program Magister / Jurusan Manajemen / Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

<sup>2</sup> Dosen / Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

<sup>3</sup> Dosen / Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

\*Email-corresponding author: meydy.fauziridwan@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to determine: (1) the influence of employee engagement on organizational citizenship behavior of marketing staff of state-owned banks in Purwokerto, (2) the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior of marketing staff of state-owned banks in Purwokerto; (3) employee engagement effect on turnover intention staff marketing of state-owned banks in Purwokerto, (4) influence of job satisfaction on turnover intention of marketing staff of state-owned banks in Purwokerto, (5) influence of organizational citizenship behavior towards turnover intention of marketing staff of state-owned banks in Purwokerto. This research is a research using quantitative approach. Total sample 80 respondents with sampling technique using proportionate accidental sampling. The method of analysis in this study using Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS 3.0 analysis tool. The result of the research shows that: (1) employee engagement gives positive influence to organizational citizenship behavior of employees, (2) Job satisfaction positively affects organizational citizenship behavior of employees, (3) Employee Engagement has negative influence to employee turnover intention, (4) Job satisfaction has a negative influence on turnover intention on marketing staff of state-owned banks in Purwokerto, and (5) Organizational citizenship behavior has a negative effect on turnover intention.*

**Keywords:** *employee engagement, job satisfaction, organizational citizenship behavior, turnover intention*

### PENDAHULUAN

*Turnover Intention* adalah masalah serius terutama saat ini dimana karyawan meninggalkan organisasi atau organisasi memecatnya. *Turnover Intention* adalah karyawan organisasi tersebut berencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka atau untuk memecat karyawan tersebut (Iqra *et al*, 2014). *Turnover Intention* perlu mendapat perhatian yang serius dari pihak manajemen perusahaan terutama divisi *Human Resource and Development* (HRD), karena akan berakibat negatif jika tidak segera ditangani (Prapti *et al*, 2004).

Fenomena yang sering terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang sedang bagus dalam pencapaian target, namun dapat dirusak oleh perilaku karyawan yang berkeinginan untuk keluar (*turnover intention*) tersebut dan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari perusahaan tersebut dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya (Hidayati & Trisnawati, 2016).

Terlebih dengan melihat kecenderungan perbankan yang saat ini terjadi, yaitu pembajakan karyawan khususnya marketing yang memiliki potensi dan bergabung dengan perusahaan yang baru. Tetapi hal itu tidak akan terjadi apabila adanya keterikatan (*engagement*) karyawan tersebut dengan organisasi dan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga membuat karyawan tersebut bekerja dengan penuh semangat dan bekerja diluar *job description*.

Obyek penelitian ini merupakan Bank milik Badan Umum Milik Negara (BUMN), yang terdiri dari Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Tabungan Negara (BTN), dan Bank Mandiri, dimana ke empat bank yang bertujuan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan Negara di segala bidang. Tetapi hal ini bisa terganggu dengan adanya *turnover* karyawan karena perusahaan yang kehilangan karyawannya harus melakukan rekrutmen dan *training* yang tentunya membutuhkan biaya, dan ini dapat mengakibatkan kurangnya produktivitas perusahaan. Hal tersebut didukung oleh data mengenai tingkat karyawan yang keluar dari tahun 2014 hingga tahun 2016. Berikut adalah nilai prosentase (%) *turnover* karyawan bank BUMN tahun 2014 – 2016, yang diformulasikan berdasarkan tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Data Turnover Karyawan Bank BUMN**

Nama Bank	Tahun		
	2014	2015	2016
PT. Bank Tabungan Negara, (Persero) Tbk.	3.04%	4.24%	4.96%
PT. Bank Mandiri, (Persero) Tbk.	2,10%	3,19%	5,66%
PT. Bank Rakyat Indonesia, (Persero) Tbk.	1.36%	1.18%	1.11%
PT. Bank Negara Indonesia, (Persero) Tbk.	3.20%	3.00%	2.70%

Sumber : Data diolah dari *Bank BTN, Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI (2014-2016)*

Dapat dilihat tingkat *turnover* Bank umum pada tabel 1 diatas, data tersebut menggambarkan bahwa Bank BTN, Bank Mandiri, dan Bank BNI memiliki tingkat *turnover* yang dapat dikategorikan tinggi, karena menurut Purwito dalam Soegandhi (2013), tingkat intensi keluar karyawan dapat dikategorikan tinggi apabila mencapai 2% ke atas, meskipun tingkat *turnover* karyawan Bank BNI dari tiga tahun terakhir terus menurun. Kemudian berbeda dengan Bank BRI yang memiliki tingkat *turnover* yang rendah dan menurun setiap tahunnya.

Oleh karena itu perlu ditelusuri lebih lanjut lagi untuk memastikan, sehingga penulis melakukan *pra-survey* tentang *turnover intention* kepada 20 karyawan di bidang marketing Bank BUMN tersebut di Purwokerto dan hasilnya sebesar 70% marketing bank BUMN di Purwokerto menginginkan keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan yang lain, sedangkan 30% lainnya memilih untuk *stay* di perusahaan.

Faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* diantaranya adalah karakteristik individu, lingkungan kerja (Mobley *et al*, 1978), kepuasan kerja (Prawesti & Rinandita, 2016), dan keikatan terhadap organisasi (Mowday, 1982). Menurut Baumruk dan Gorman (2006) jika karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

OCB mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Dimana karyawan yang sedang melakukan OCB pada saat itu pula karyawan merasa aman dan daya aktivitasnya tinggi, maka keinginan berpindah kerja cenderung rendah. Seperti apa yang diungkapkan dalam penelitian Pristandia (2013), bahwa adanya pengaruh negatif OCB yang signifikan terhadap keinginan keluar karyawan. Tetapi hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Triyanto & Santoso (2009), penelitian yang dilakukan terhadap anggota kepolisian ini menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh secara positif terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja telah menjadi subyek penelitian sejak study Hawthorne tahun 1920 (Roethlisberger & Dickson, 1939; dalam Turner *et al*, 2004). Karyawan yang puas dengan hasil atau lingkungan kerjanya tidak akan mempunyai keinginan keluar dari pekerjaan atau melakukan *turnover intention*. Hal ini ditemukan pada data empiris hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2012) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap keinginan keluarnya karyawan atau *turnover intention*.

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah *employee engagement*. Terdapat persamaan dalam kutipan antara kepuasan kerja menurut Robbin & Judges (2015) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif, dengan *employee engagement* menurut Schaufeli (2002) yang mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas. Meskipun terlihat sama, akan tetapi memiliki arti yang berbeda. *Employee engagement* bukan merupakan sebuah perasaan sesaat terhadap keadaan tertentu sedangkan kepuasan kerja merupakan pandangan positif terhadap apa yang diberikan oleh organisasi kepada individu.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai sejauh mana tingkatan *employee engagement* dan kepuasan kerja yang terdapat pada masing-masing karyawan dan pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* serta dampaknya terhadap *turnover intention*, sehingga penulis mengambil judul penelitian yaitu : "Analisis Pengaruh *employee engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta dampaknya terhadap Turnover Intention Staff Pemasaran Bank BUMN Kota purwokerto".

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto, (2)

pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto, (3) pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto, (4) pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto, (5) pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *turnover intention* staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto.

## TELAAH PUSTAKA

### 1. *Employee Engagement*

Istilah *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Kahn pada tahun 1990, yang menyatakan bahwa *engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan masing-masing dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan perannya didalam organisasi.

Schaufeli *et al* (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. Robinson *et al* (2004) mengemukakan bahwa *Employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Dimensi *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi menurut Schaufeli, *et. al* (2002), yaitu:

#### a. Aspek *Vigor*

*Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

#### b. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki nilai *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

#### c. Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki nilai tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki

kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat.

## **2. Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2015) menyatakan, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan karyawan yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara karyawan yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut.

Johns (1992) menyatakan bahwa faktor-faktor seperti kerja menantang, gaji tinggi, peluang promosi, dan rekan kerja yang ramah membantu meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja penting karena bisa meningkatkan kesehatan mental dan mengurangi tingginya perputaran kerja.

Menurut Schemerhorn, *et.al* (2010:73) mengidentifikasi lima dimensi yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work It self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b. Penyelia (*supervision*). Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.
- c. Teman sekerja (*coworkers*). Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*promotion*). Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- e. Gaji/Upah (*pay*). Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

## **3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Konsep OCB pertama kali diutarakan oleh Dennis W. Organ pada tahun 1983. Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff *et al* (2000) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, tetapi secara agregat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Dapat diartikan bahwa perilaku OCB bukan merupakan persyaratan dari peran atau deskripsi pekerjaan, Kontrak kerja dengan organisasi namun sebagai perilaku sosial yang secara pribadi sukarela

dilakukan terhadap sesama karyawan maupun organisasi sehingga jika tidak dilakukan pun tidak diberikan hukuman.

Semua jenis OCB berharga bagi organisasi dan meskipun sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi (Luthan, 2006).

Menurut Organ *et al* 2006 (dalam Soegandhi *et al*, 2013) terdapat 5 kategori yang menjadi dimensi didalam *Organizational Citizenship Behaviour*, di mana 5 kategori tersebut adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

*Altruism*, perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

*Conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

*Sportmanship*, perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

*Courtesy*, menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

*Civic virtue*, perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

#### **4. Turnover Intention**

Zeffane (1994) mendefinisikan intensi sebagai niat keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seorang karyawan dari tempat kerja. Dengan demikian *turnover intentions* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

Keinginan untuk pindah atau *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau

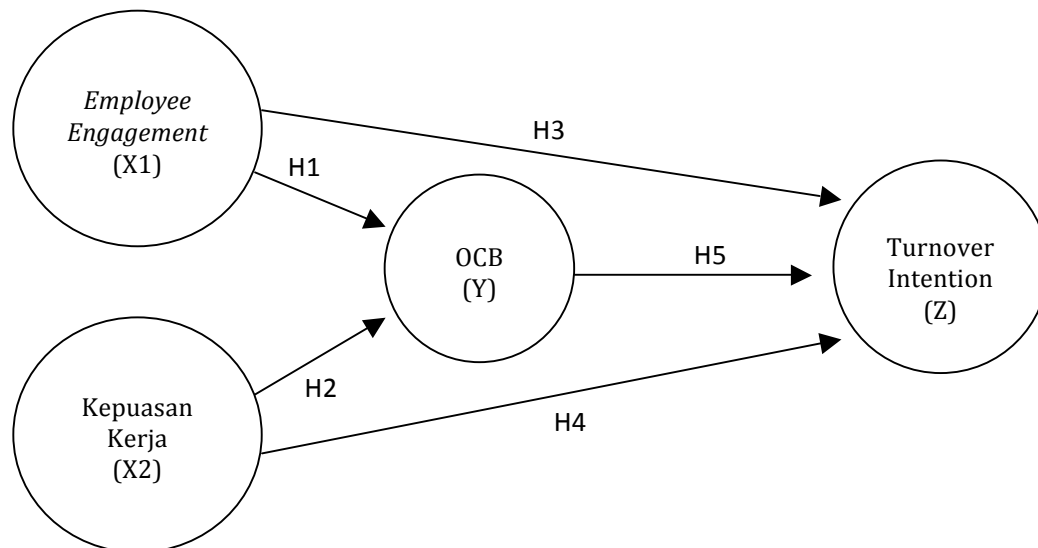
mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 1982 dalam Grant *et al.*, 2001). Sedangkan menurut Mobley *et al* (1978) keinginan pindah kerja (*turnover intentions*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

Menurut Mobley, *et al* (1978) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

- Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- Niat untuk keluar (*Intention to Quit*): mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

## PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN DAN HIPOTESIS

### 1. Model Penelitian



## 2. **Employee Engaggment dan Organizational Citizenships Behaviour (OCB)**

*Employee engagement* memiliki keterkaitan dengan berbagai gagasan dalam perilaku organisasi namun tetap berbeda. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. Dalam literatur akademis *employee engagement* telah didefinisikan sebagai konstruk yang unik dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Lebih jauh lagi, *engagement* dapat dibedakan dari beberapa konstruk terkait, seperti komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan *job involvement* (Saks, 2006).

Keterlibatan karyawan dapat menyebabkan perilaku kewargaan organisasional karena berfokus pada keterlibatan dan komitmen karyawan yang tentunya berada di luar parameter yang diberikan dari organisasi manapun (Ahmeed *et al*, 2012). Dengan adanya *engaged* didalam diri karyawan akan melaksanakan tugas *extra role* dan akan berdampak mengurangi *turnover intention*.

Jadi dapat dibedakan antara OCB dengan *Employee Engagement*, yaitu OCB fokus kepada perilaku sukarela dan informal yang dapat membantu rekan kerja serta organisasi, sedangkan *employee engagement* lebih kepada peran kinerja formal yang bisa dikatakan melebihi perilaku sukarela.

H1 : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap OCB

## 3. **Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenships Behaviour (OCB)**

Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja (Hasibuan, 2005). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja, memiliki memiliki konsep akan hasil, perlakuan dan prosedur yang adil, sehingga perlu adanya kepercayaan antar karyawan dan atasan, maka karyawan akan dengan sukarela bertindak melebihi harapan organisasi (Robbins & Judge, 2008). Selanjutnya Robbins & Judge (2008) menyebutkan bahwa OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi.

Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 2006).



Penelitian oleh Jihad Mohammad, *et al* (2011) menyimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja baik eksternal maupun internal sangat berperan penting sebagai pemicu terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB

#### **4. *Employee Engagement dan Turnover Intentions***

Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. Karyawan yang mempunyai *engagement* yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga menurunkan keinginan untuk berpindah (Khan, 1990). Sejalan dengan pendapat Baumruk & Gorman (2006) yang menjelaskan jika karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

Penelitian Lamidi (2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan.

H3 : *Employee Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover*

#### **5. *Kepuasan Kerja dan Turnover Intentions***

Menurut Robbin & Judges (2015) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja menyebabkan retensi pegawai di tempat kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa nyaman dan enggan untuk pindah kerja, karena harus beradaptasi kembali di tempat yang baru. Jadi apabila karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Mobley *et al* (1978) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Intensi untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan signifikan terhadap *turnover* sebenarnya.

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dengan *turnover intentions*.

#### **6. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Turnover Intentions.***

Aldag dan Resckhe (2001) mengartikan OCB sebagai kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di beri *reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur - prosedur di tempat kerja.

*Turnover* karyawan telah menjadi sebuah fenomena yang banyak terjadi disebuah organisasi. Menurut Triyanto (2009) jika karyawan memiliki tingkat OCB tinggi maka akan menurunkan tingkat *turnover intentions*, sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat OCB yang rendah maka akan meningkatkan *turnover intentions*.

H5 : OCB berpengaruh negatif dengan *turnover intentions*.

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah staff marketing pada 4 Bank BUMN yang berjumlah total 372 karyawan. Sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM) maka penentuan jumlah sampel menurut Hair *et al.* (1995 dalam Kiswati 2010) adalah tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Berdasarkan perhitungan, maka sampel yang diambil adalah sampel minimum yaitu 80 responden. Hal ini dikarenakan batasan waktu dan biaya yang diperlukan, selain itu teknik pengolahan data yang diambil didalam penelitian ini adalah SEM-PLS atau *PLS PathModeling* (PLS-PM), karena seperti yang di jelaskan Yamin & Kurniawan (2011) menyatakan bahwa PLS lebih moderat dalam jumlah sampel, yaitu minimal 30-100 sampel.

Adapun teknik pengambilan sampel, dengan menggunakan teknik *proportionate accidental sampling*. Alasan menggunakan teknik ini karena yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah Staff Marketing Bank BUMN di Purwokerto yang terdiri dari 4 bank. Salah satu dasar dilakukannya metode ini adalah karena kesibukan karyawan dan banyaknya karyawan yang bertugas di luar kantor. Metode ini memberikan peluang yang sama pada anggota populasi untuk dipilih.

## ANALISIS DATA

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan alat analisis *SmartPLS* 3.0. Menurut Jaya & Sumertajaya (2008) dalam Ulum *et al* (2014) PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar.

Cara Kerja *Partial Least Square* (PLS)

### a. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi Model Pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dievaluasi melalui tiga (3) tahap, yaitu: item *reliability*, reliabilitas konstruk, dan nilai *average variance extracted* (AVE). Sedangkan *discriminant validity* dapat dilalui dua (2) tahap, yaitu melihat nilai *cross loading* dan selanjutnya membandingkan korelasi antara konstruk dengan akar AVE.

**b. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square ( $R^2$ ) untuk konstrak dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural.

**c. Evaluasi *Goodness of Fit***

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *goodness of fit* (GoF) yang diperkenalkan oleh Tenenhaus, *et al.* (2004) dalam Yamin & Kurniawan (2011). Nilai GoF index ini diperoleh dari *averages communalities index* dikalikan dengan  $R^2$  model.

**d. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)**

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar  $(\alpha) = 5\% = 0,05$ . Untuk menyimpulkan apakah hipotesis diterima atau ditolak, digunakan nilai t-tabel sebesar 1.66.

## HASIL

### Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 1. *Convergent Validity*

##### a. *Item Reliability*

*Item Reliability* atau indikator validitas dapat dilihat dari nilai *loading factor*. Bila nilai *loading factor* suatu indikator lebih dari 0.5; maka dapat dikatakan valid. Sebaliknya apabila nilai *loading factor* di bawah 0,5; maka dikeluarkan dari model (Chin, 1998 dalam Yamin & Kurniawan, 2011). Berikut adalah hasil outputnya :

Tabel 2. *Outer Loading (Measurement Model)*

Variabel	Indikator	Item	<i>Loading Factor</i> Awal	Ketera- ngan	<i>Loading Factor</i> Evaluasi	Ketera- ngan
<i>Employee Engagement</i>	<i>Vigor</i>	E1	0,729	Valid	0.728	Valid
		E2	0,753	Valid	0.753	Valid
		E3	0,811	Valid	0.811	Valid
		E4	0,867	Valid	0.867	Valid
	<i>Dedication</i>	E5	0,854	Valid	0.853	Valid
		E6	0,843	Valid	0.842	Valid

Kepuasan Kerja	<i>Absortion</i>	E7	0,833	Valid	0.833	Valid
		E8	0,822	Valid	0.823	Valid
		E9	0,821	Valid	0.822	Valid
		E10	0,872	Valid	0.872	Valid
		E11	0,765	Valid	0.765	Valid
	Pekerjaan itu Sendiri	K1	0,818	Valid	0.819	Valid
		K2	0,851	Valid	0.851	Valid
		K3	0,730	Valid	0.731	Valid
	Gaji	K4	0,794	Valid	0.794	Valid
		K5	0,768	Valid	0.768	Valid
		K6	0,820	Valid	0.820	Valid
	Kesempatan Promosi	K7	0,834	Valid	0.833	Valid
		K8	0,816	Valid	0.815	Valid
		K9	0,726	Valid	0.725	Valid
	Pengawasan	K10	0,713	Valid	0.713	Valid
		K11	0,823	Valid	0.822	Valid
		K12	0,755	Valid	0.755	Valid
OCB	<i>Altruism</i>	K13	0,841	Valid	0.841	Valid
		K14	0,729	Valid	0.728	Valid
		K15	0,826	Valid	0.826	Valid
	<i>Civic Virtue</i>	O1	0,823	Valid	0.824	Valid
		O2	0,822	Valid	0.823	Valid
		O3	0,841	Valid	0.848	Valid
	<i>Conscientousness</i>	O4	0,808	Valid	0.816	Valid
		O5	0,819	Valid	0.825	Valid
		O6	0,879	Valid	0.892	Valid
	<i>Courtesy</i>	O7	0,826	Valid	0.834	Valid
		O8	0,816	Valid	0.825	Valid
		O9	0,745	Valid	0.740	Valid
	<i>Sportmanship</i>	O10	0,379	Tidak Valid		
		O11	0,722	Valid	0.702	Valid
		O12	0,714	Valid	0.716	Valid
	<i>Sportmanship</i>	O13	0,722	Valid	0.732	Valid
		O14	0,755	Valid	0.764	Valid

		O15	-0,541	Tidak Valid		
	Thinking of quitting	T1	0,916	Valid	0.915	Valid
Turnover Intention	Intention to search for alternatives	T2	0,948	Valid	0.948	Valid
	Intention to quit	T3	0,928	Valid	0.928	Valid

Sumber : Hasil output SmartPLS, 2018

Dalam tabel diatas terdapat 2 indikator yang dinyatakan tidak valid karena mempunyai *loading factor* dibawah 0,5. Indikator yang tidak valid adalah bagian dari variabel OCB yaitu O10 dan O15 dimana masing-masing mempunyai nilai 0,379 dan -0,541, sehingga kedua indikator tersebut dikeluarkan dari model. Dengan dikeluarkannya kedua item tersebut, diperkirakan karena kurang tepatnya pernyataan di dalam kuesioner.

Setelah indikator tersebut dikeluarkan dari model, maka dilakukan evaluasi dengan tujuan memeriksa kembali validitas *loading factor* pada setiap indikator. Jika uji validitas dengan *outer loading* telah terpenuhi atau menghasilkan nilai semua indikator diatas 0,5; maka dapat diuji lebih lanjut.

b. *Construct Reliability & Average Variance Extracted*

Pemeriksaan selanjutnya dari *convergent validity* adalah reliabilitas konstruk dengan melihat *output composite reliability* atau *Cronbach's alpha* dan AVE. Interpretasi *composite reliability* sama dengan *cronbach's alpha*. Nilai batas 0,7 ke atas berarti kriteria dapat diterima dan di atas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan (Nunnally dan Bernstein, 1994 dalam Yamin & Kurniawan, 2011). Fornell dan Larcker (1981) dalam Yamin & Kurniawan (2011) merekomendasikan AVE untuk suatu kriteria dalam menilai *convergent validity*. Nilai AVE minimal 0.5 menunjukkan ukuran *convergent validity* yang baik. Berikut hasil outputnya :

Tabel 4.14 *Composite Reliability, Cronbach's Alpha & AVE*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	AVE
<i>Employee</i>	0,956	0,950	0,667

<i>Engagement</i>			
Kepuasan Kerja	0,961	0,957	0,626
OCB	0,958	0,952	0,636
<i>Turnover Intentions</i>	0,951	0,922	0,866

Sumber : Hasil output SmartPLS, 2018

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai dari masing-masing variabel telah memenuhi persyaratan, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa hasil tersebut telah memiliki *convergent validity* yang baik.

## 2. Discriminant Validity

Pemeriksaan selanjutnya dalam *discriminant validity* adalah membandingkan antara korelasi dengan konstrak akar AVE konstrak. Hasil *output smartPLS* memperlihatkan nilai AVE dan akar AVE serta korelasi antar variabel / konstruk sebagai berikut :

Tabel 4. Korelasi Variabel Laten

	<i>Employee Engagement</i>	Kepuasan Kerja	OCB	<i>Turnover Intentions</i>
<i>Employee Engagement</i>	1			
Kepuasan Kerja	0,779	1		
OCB	0,741	0,776	1	
<i>Turnover Intentions</i>	-0,640	-0,659	-0,571	1

Sumber : Hasil output SmartPLS, 2018

Tabel 4.19 Akar AVE

Variabel	AVE	Akar AVE
<i>Employee Engagement</i>	0,667	0,817
Kepuasan Kerja	0,626	0,791
OCB	0,636	0,797
<i>Turnover Intentions</i>	0,866	0,930

Sumber : Hasil output SmartPLS, 2018

Berdasarkan hasil tabel di atas, nilai akar AVE untuk konstruk *Employee Engagement* adalah 0,817; sedangkan korelasi maksimal antara *Employee Engagement* dengan konstruk lainnya adalah 0,779. Karena nilai AVE nya lebih tinggi dari korelasinya dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan *discriminant validity* nya baik. Demikian halnya dengan akar AVE konstruk lain yang menghasilkan nilai yang lebih tinggi.

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi ini meliputi nilai signifikansi tiap koefisien jalur yang menyatakan apakah ada (signifikan) atau tidaknya pengaruh antar konstruk yang dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square ( $R^2$ ) untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural (Yamin & Kurniawan, 2011).

Tabel 4.25 R-Square

Variabel	AVE	Composite Reliability	$R^2$	Cronbach's Alpha
<i>Employee Engagement</i>	0,667	0,950		0,956
Kepuasan Kerja	0,626	0,957		0,961
OCB	0,636	0,952	0,650	0,958
<i>Turnover Intentions</i>	0,866	0,922	0,475	0,951

Sumber : Hasil output SmartPLS, 2018

Berdasarkan tabel di atas, *Employee Engagement* dan kepuasan kerja mampu menjelaskan *variability* konstruk OCB sebesar 65% (nilai  $R^2_1$ ), sisanya 35% diterangkan oleh konstruk lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model. Nilai ini termasuk kedalam kategori moderat bahkan cenderung substansial. Untuk  $R^2_2$  memiliki nilai 0,475, ini artinya konstruk OCB mampu menjelaskan *variability* konstruk *Turnover Intentions* sebesar 47,5%, sedangkan sisanya 52,5% dipengaruhi oleh konstruk lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model ini. Merujuk kategori nilai  $R^2$  berdasarkan Chin (1998) dalam Yamin & Kurniawan (2011), nilai  $R^2_2$  ini termasuk golongan moderat.

Setelah nilai  $R^2$  diketahui, selanjutnya dilakukan uji  $Q^2$  *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi kemampuan prediksi model. Model ini cocok untuk variabel dengan model pengukuran reflektif. Berikut ini pengujian  $Q^2$  *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi kemampuan prediksi model. Menurut Hussein (2015) untuk menghitung *Q-Square* dapat menggunakan rumus dibawah ini :

$$Q^2 = 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2)$$

Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2) \\
 &= 1 - (1-0,650)(1-0,475) \\
 &= 1 - (0,350)(0,525) \\
 &= 1 - 0.183 \\
 &= 0.817
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,817. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 81,7%. Sedangkan sisanya sebesar 18,3% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini.

### Evaluasi *Goodness of Fit*

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *goodness of fit* (GoF) yang diperkenalkan oleh Tenenhaus, *et al.* (2004) dalam Yamin & Kurniawan (2011). Berbeda dengan CB-SEM, untuk nilai *GoF* pada PLS-SEM harus dicari secara manual (Hussein, 2015). Adapun hasil perhitungan *GoF* :

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,698 \times 0,562}$$

$$GoF = 0.626$$

Menurut Tenenhaus (2004) dalam Yamin & Kurniawan (2011), nilai *GoF* small = 0,1, *GoF* medium = 0,25 dan *GoF* besar = 0,38. Dengan demikian, dari hasil tersebut dapat dikategorikan nilai *GoF* yang besar, oleh karena itu dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* (*GoF*) yang baik.

### Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Untuk menjawab hipotesis dapat dilihat t-statistik pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.26 *Result for Inner Weights*

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistik ( O/STERR )	Keputusan
EE → OCB	0,348	0,359	0,103	3,366	Diterima
EE → TI	-0,308	-0,308	0,140	-2,189	Diterima
KK → OCB	0,505	0,496	0,104	4,854	Diterima
KK → TI	-0,384	-0,396	0,132	-2,909	Diterima
OCB → TI	-0,045	-0,032	0,106	-0,426	Ditolak

Sumber : Hasil output SmartPLS, 2018



Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

- a. *Employee engagement* dengan OCB memiliki pengaruh positif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,348 yang bertanda positif serta dengan signifikan pada alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai t statistic  $3,366 > 1,66$ . Artinya bahwa hipotesis 1 diterima.
- b. Variabel kepuasan kerja terhadap OCB diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,505 dengan signifikan alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai t statistic  $4,854 > 1,66$ . Artinya bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, maka hipotesis 2 diterima.
- c. *Employee engagement* dengan *turnover intention* memiliki pengaruh yang negatif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar -0,308 dengan signifikansi pada alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai t statistic  $-2,189 < -1,66$ , maka hipotesis 3 diterima.
- d. Variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* diperoleh nilai koefisien jalur yang negatif sebesar 0,384 dengan signifikan alpha 5% atau 0,05 yang ditunjukkan dengan nilai t statistic sebesar  $-2,909 < -1,66$ . Artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, maka hipotesis 4 diterima.
- e. OCB dengan *turnover intention* memiliki pengaruh yang negatif tetapi tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,045 dan nilai t statistic  $-0,426 > -1,66$ . Artinya bahwa hipotesis 5 ditolak.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,348 dan t-statistik sebesar 3,366 lebih besar dari 1,66, hal ini dapat di indikasikan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka akan meningkatkan perilaku OCB.

Berdasarkan jawaban responden diketahui bahwa skor tertinggi *engagement* terdapat pada indikator *vigor* di mana karyawan mengerahkan usaha terbaik. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar para staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto mempunyai ikatan yang kuat dengan mengerahkan usaha yang terbaik sehingga menyebabkan para staff pemasaran akan menyelesaikan pekerjaan secara maksimal sehingga dapat memunculkan perilaku OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Ariani (2013); Citta & Endang (2015) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif

terhadap OCB. Sehingga data disimpulkan tingginya *employee engagement* akan meningkatkan OCB staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto.

## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel kepuasan kerja terhadap OCB staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto. Nilai *path coefficient* antara kepuasan kerja terhadap OCB merupakan nilai terbesar dibandingkan dengan *path coefficient* yang lain yaitu sebesar 0,505 dan juga dengan signifikansi tertinggi dengan t-statistik 4,854 dan lebih besar dari 1,66. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan berpengaruh terhadap tingginya OCB.

Apabila melihat hasil deskripsi responden tentang variabel kepuasan kerja, nilai tertinggi terdapat pada indikator rekan kerja, dimana staff pemasaran bank BUMN ini sering memberikan dukungan satu sama lain. Hal ini dikarenakan kesadaran masing-masing bahwa pekerjaan yang sedang dilaksanakan itu merupakan kerja tim, tentunya membutuhkan *support* dari orang-orang yang berada di dalam tim tersebut untuk mencapai target dan membantu pertumbuhan unit tersebut dan umumnya untuk perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad *et al* (2011) dan Rohayati (2014) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

## 3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian dan data statistik diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sebesar -0,308 artinya ketika *employee engagement* meningkat maka akan menurunkan *turnover intention*. Selain itu dapat dilihat juga dari nilai t-statistik yang mempunyai nilai sebesar -2,215 < -1,66 yang artinya bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* adalah signifikan. Keadaan ini memberikan indikasi bahwa *employee engagement* akan berkontribusi yang signifikan terhadap *turnover intention*. Kenaikan dan penurunan *employee engagement* akan membawa pengaruh terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi *employee engagement* akan berpengaruh terhadap rendahnya *turnover intention*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deborah *et al* (2014); Natalia & Rosiana (2017) diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* artinya ketika *employee engagement* meningkat maka akan semakin menurunkan *turnover intention*. Sama halnya dengan penelitian Lamidi (2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh atau mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* sebesar -0,384 dengan taraf signifikansi yang di lihat dari nilai t-statistik sebesar  $-2,909 < -1,66$  yang artinya terdapat indikasi bahwa puas atau tidaknya karyawan dapat mempengaruhi keinginan keluar karyawan dari perusahaan dengan signifikan.

Hasil penelitian ini sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoko (2001), Robbins (2003), Wibawa & Dewi (2016), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Yoga & Setyabudi (2016) PT Kharisma Rotan Mandiri juga menghasilkan kesimpulan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intentions*. Penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto maka semakin rendah keinginan keluar dari perusahaan.

5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh OCB terhadap *turnover intention* menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan. Dari pengujian tersebut diperoleh nilai *path coefficient* sebesar -0,045 dan t-statistik yang lebih kecil dari -1,66 yakni sebesar -0,0426. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun berpengaruh negatif tetapi pengaruh tersebut tidak terlalu besar hanya sebesar 4,5%, maka hal ini mengindikasikan bahwa keinginan keluar karyawan bukan seutuhnya dikarenakan ada atau tidaknya OCB staff pemasaran bank BUMN ini, tetapi bisa jadi 95,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bisa lebih mempengaruhi *turnover intention*.

Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden pada variabel OCB, indikator paling kuat adalah *courtesy*, yang pernyataannya berhubungan dengan koordinasi sebuah tim dalam menjalankan tugas. Tetapi dengan kecilnya nilai koefisien jalur bisa disebabkan karena status responden di dominasi oleh karyawan *outsourcing* dengan jumlah 41 karyawan, sehingga karyawan *outsourcing* ini tidak terlalu memikirkan perilaku *extra role*. Apabila dilihat dari sisi umur, di dominasi oleh karyawan yang berumur 20-30 tahun, yang bisa dibilang masih dalam kategori produktif dalam pekerjaan sehingga berpikiran untuk mencari pekerjaan yang lebih baik lagi. Hal ini bisa jadi merupakan penyebab kecilnya pengaruh OCB terhadap *turnover intention*. Tetapi terlepas dari status karyawan dan umur responden, OCB tetap berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

## Kesimpulan

- a. *Employee engagement* memberikan pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.
- b. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.
- c. *Employee Engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* karyawan.
- d. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto.
- e. *Organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

## Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi antara lain untuk meningkatkan *employee engagement*, kepuasan kerja, dan OCB, sehingga dapat menekan atau menurunkan tingkat *turnover intention*, implikasinya sebagai berikut :

1. Dalam hal ini *engagement* yang terlihat kuat terdapat pada indikator *vigor* di mana karyawan mengerahkan usaha terbaik. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar para staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto mempunyai ikatan yang kuat dengan mengerahkan usaha yang terbaik sehingga menyebabkan para staff pemasaran akan menyelesaikan pekerjaan secara maksimal sehingga dapat memunculkan perilaku OCB. Oleh karena itu secara manajerial peneliti mengharapkan masing-masing perusahaan bank BUMN ini agar tetap mempertahankan juga meningkatkan *engagement* dengan menerapkan 4 prinsip *employee engagement*, yaitu : *The Capacity to Engagement*, *The Motivation to Engagement*, *The Freedom to Engagement*, dan *The Focus of Strategic Management* (Macey et al, 2007).

Tetapi untuk melihat secara lebih mendalam harus dilihat berdasarkan indikator masing-masing bahkan sampai dengan item pernyataannya. Karena indikator tersebut memiliki pengertian yang hampir sama, karena apabila hanya melihat dari keseluruhan akan sedikit sulit untuk melihat faktor apa yang perlu ditingkatkan baik dari *engagement* dan OCB.

2. Kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi OCB. Hal ini harus dipertahankan yaitu dengan memberikan para staff pemasaran mempunyai rasa saling memiliki satu sama lain dan mendapatkan tanggung jawab yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditugaskan, sehingga OCB staff pemasaran bank BUMN ini terus meningkat.

Bagi manajemen atau atasan harus lebih memperkuat budaya organisasi atau perusahaan yang lebih baik lagi agar tujuan dan nilai yang dimiliki atasan selaras dengan semua yang ada dalam perusahaan. Selain itu atasan harus terus memberikan motivasi dan pujian terhadap karyawannya agar para staff pemasaran merasa dihargai, dan manajemen seharusnya memperhatikan perkembangan karir staff pemasaran bank BUMN, sehingga semakin meningkatkan OCB dan menurunkan *turnover intention*.

3. Terdapat indikator yang harus diperbaiki yaitu *dedication*. Hal ini mengacu kepada jawaban terendah responden, yang menyatakan bahwa kebanyakan staff pemasaran bank BUMN di Purwokerto terkadang tidak berusaha melakukan dan mengajak berperilaku kerja yang positif ini berarti masih terdapat karyawan yang terkadang berperilaku kerja negatif.

Oleh karena itu secara manajerial atasan harus pintar memberikan perhatian secara individual kepada karyawan, selain itu manajemen seharusnya berupaya memberikan kesempatan kepada setiap karyawan agar dapat melakukan yang terbaik, misalnya memberikan pelatihan atau pendidikan yang berkelanjutan untuk perkembangan karyawan tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan *engagement* karyawan semakin kuat dan tentunya menurunkan *turnover intention*.

4. Meskipun paling dominan tetap saja terdapat kelemahan dalam kepuasan kerja, yaitu gaji. Sedikit karyawan yang beranggapan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja memberikan kompensasi yang lebih besar dari pada bank lainnya. Hal ini karena target yang dianggap besar dan tidak diimbangi dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Kepuasan kerja staff pemasaran bank BUMN salah satunya dapat dicapai dengan memperhatikan kompensasi yang diterima. Ketika kompensasi dapat mencukupi kebutuhan maka dapat meningkatkan semangat kerja yang melebihi dari *job description*. Meskipun berpengaruh negatif, penulis mengharapkan perusahaan melakukan evaluasi dalam hal gaji atau kompensasi, apakah sudah cukup baik dan bersaing sehingga memberikan kepuasan terhadap karyawan atau belum. Selain itu manajemen memberikan tunjangan yang dapat meringankan beban kebutuhan karyawan.
5. *Organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Indikator terlemah dalam variabel ini adalah *sportsmanship*, yang berarti bahwa masih terdapat kurangnya rasa memiliki terhadap perusahaan, masih ada karyawan yang mementingkan kepentingan sendiri dibandingkan kepentingan perusahaan. Hal ini disebabkan sebagian responden dalam penelitian ini berstatus kerja sebagai *outsourcing*, oleh karena itu manajemen seharusnya lebih memperhatikan status staff pemasaran, karena seorang marketing merupakan ujung tombak sebuah perusahaan, dan hal seperti ini dapat meningkatkan

rasa kepeduliannya terhadap perusahaan sehingga kedepannya staff pemasaran dapat lebih mementingkan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Baumruk, R., B. Gorman. (2006). Why Managers are Crucial to Increasing Engagement. *Strategic HR Review*, pp. 24-27
- Grant Kent, David W; Cravens, George S. Low & William C. Moncrief. (2001). The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Sales People. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No. 2, p. 165-178.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall
- Hidayati, Nurul., & Trisnawati, Dewi. 2016. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intentions Karyawan Bagian Marketing PT. Wahana Sahabat Utama", EKSIS, Vol XI No 1, 2016
- Lamidi. 2010. "Efek Moderasi Kepemimpinan pada Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*", Vol. 10, No. 2, Hal : 190-200.
- Luthans, Fred (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI
- Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, Scott A. Young. (2009). *Employee Engagement Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United Kingdom: Willey – Blackwell.
- Mobley, Horner, & Hollingsworth. (1978). The relationship between human resource practices and Employee retention in public organisations: an exploratory Study conducted in the united arab emirates. *Arab: International Journal of Business and Social Science*.
- Mobley, William H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mowday RT, Porter LW, Steers RM. (1982). *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. London (GB): Academic Press
- Nugroho, K. A. (2012). *Pengaruh ketidakamanan kerja, Komitmen organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Keluar*. Fakultas Ekonomi Akuntansi UMS : Surakarta
- Organ D.W. (1997). *Organizational Citizenship Behavior : Its Construct Clean-up Time*.
- Pawesti, R., Rinandita, W. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Indonesia. *Jurnal Ecopsy*, Volume 3, No. 2.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Prapti Iriana, Y.A, Lilis Endang Wijayanti, dan Inin Listyorini, 2004. *Pengaruh Faktor Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Akuntan Pendidik*. Kompak. 11, pp: 284-296 *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P dan Judge T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat
- Robbins. Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*, terj. Drs. Benyamin Molan, ed 10. Jakarta : PT. Index Kelompok Gramedia.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute of Employment Studies, Report 405.
- Saeed, Iqra. (2014). The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Journal of International Journal of Learning & Development*, Vol 4, No. 2, 2014.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-19.
- Schaufeli, W. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample, Confirmatory Factor Analytic Approach . *Journal of Happiness Studies* , 3, 71-92.
- Silalahi, Ulber. (2012). *Metode Penelitian Sosial*, Cetakan Ketiga. Bandung:Refika Aditama.
- Soegandhi, V.M., E.M Sutanto., R. Setiawan. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *AGORA*, Vol. 1, No. 1, pp.1-12.
- Sofyan Yamin & Heri Kurniawan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta : Salmbe Infotek
- Turner, J. H., Brown, G., (2004). An Improved Job Dimension Scale To Measure Job Satisfaction In Sales Reps. *Journal of Academy of Business and Economics Journal of Academy of Business*. (Highbeam Encyclopedia).
- Triyanto, A., E.C Santosa., (2009). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, Vol. 7, No. 4
- Ulum, M., Tirta, I Made., Anggraeni, Dian. 2014. Analisis Structural Equation Modeling (SEM) Untuk Sampel Kecil Dengan Pendekatan Partial Least Square (PLS). *Prosiding Seminar Nasional Matematika*, Universitas Jember, 19 November
- Zeffane, R. (1994). Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*. Vol. 15, No. 9, p. 1-14.