

# DISERTASI

**PENGARUH TRAINING SATISFACTION, REWARD SATISFACTION DAN EFEK MEDIASI ORGANIZATIONAL CULTURE ENGAGEMENT SERTA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PERBANKAN DI SULAWESI SELATAN**

***THE EFFECT OF TRAINING SATISFACTION, REWARD SATISFACTION AND MEDIATING EFFECT ORGANIZATIONAL CULTURE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR ON TURNOVER INTENTION ON BANKING IN SOUTH SULAWESI***

**RANDI TANGDIALLA  
A013181022**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **DISERTASI**

**PENGARUH TRAINING SATISFACTION, REWARD SATISFACTION DAN EFEK MEDIASI ORGANIZATIONAL CULTURE ENGAGEMENT SERTA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PERBANKAN DI SULAWESI SELATAN**

**THE EFFECT OF TRAINING SATISFACTION, REWARD SATISFACTION AND MEDIATING EFFECT ORGANIZATIONAL CULTURE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR ON TURNOVER INTENTION ON BANKING IN SOUTH SULAWESI**

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan diajukan oleh

**RANDI TANGDIALLA  
A013181022**



kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

### PENGARUH TRAINING SATISFACTION, REWARD SATISFACTION DAN EFEK MEDIASI ORGANIZATIONAL CULTURE ENGAGEMENT SERTA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PERBANKAN DI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh

**Randi Tangdialla**

**A013181022**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 03 Agustus 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor



**Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si.**  
Nip. 196906271994032002

Ko Promotor



**Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si.**  
NIP. 195807221986011001

Ko Promotor



**Dr. Andi Ratna Sari Dewi, S.E., M.Si.**  
NIP. 195605051985031002

Ketua Program Studi  
Doktor Ilmu Ekonomi



**Dr. Madris, S.E., DPS., M.Si.**  
NIP. 196012311988111002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si.**  
NIP. 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Randi Tangdialla  
No. Induk Mahasiswa : A013181022  
Program studi : Ilmu Ekonomi  
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Unhas

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

**PENGARUH TRAINING SATISFACTION, REWARD SATISFACTION DAN  
EFEK MEDIASI ORGANIZATIONAL CULTURE ENGAGEMENT SERTA  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR TERHADAP TURNOVER  
INTENTION PADA PERBANKAN DI SULAWESI SELATAN**

---

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya

Makassar, Agustus 2023

Yang membuat Pernyataan,



Randi Tangdialla

## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada Program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya disertasi ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si. sebagai Promotor, Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si. sebagai Ko Promotor I, dan Ibu Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, S.E., M.Si. sebagai Ko Promotor II atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak/Ibu Pimpinan Perbankan di Sulawesi Selatan atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian pada karyawan pada perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapatkan balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir ucapan terima kasih kepada ayah, ibu, istri, saudara-saudara, serta sahabat-sahabat peneliti atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian disertasi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam disertasi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan menyempurnakan disertasi ini.

Makassar, Agustus 2023

Peneliti

## ABSTRAK

RANDI TANGDIALLA. *Pengaruh Training Satisfaction, Reward Satisfaction, dan Efek Mediasi Organizational Culture Engagement, serta Organizational Citizenship Behaviour terhadap Turnover Intention pada Perbankan di Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Idayanti Nursyamsi, Maat Pono, dan Andi Ratna Sari Dewi).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh *training satisfaction, reward satisfaction, dan organizational culture engagement* serta *organizational citizenship behaviour* terhadap *turnover intention* pada perbankan di Sulawesi Selatan dan (2) pengaruh *training satisfaction, reward satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *organizational culture engagement, dan organizational citizenship behaviour* pada perbankan di Sulawesi Selatan. Jenis penelitian berupa penelitian kuantitatif. Populasi ialah seluruh pegawai atau karyawan tetap pada lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan pada kantor pusat (nonoperasional), kantor wilayah, kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor fungsional, kantor kas, dan kantor pelayanan kas yang berkedudukan di Sulawesi Selatan. Sampel sebanyak 374 orang yang diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan model persamaan struktur (*structural equation modeling - SEM*), yaitu *partial least square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *training satisfaction* dan *reward satisfaction* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *organizational culture engagement*, (2) *training satisfaction* dan *reward satisfaction* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, (3) *training satisfaction* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover intention*; (A) *reward satisfaction, organizational culture engagement, dan organizational citizenship behaviour* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*-, (5), *training satisfaction* dan *reward satisfaction* secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *organizational culture engagement* dan melalui *organizational citizenship behavior* pada perbankan di Sulawesi Selatan.

Kata kunci: *training satisfaction, reward satisfaction, organizational culture engagement, organizational citizenship behaviour, turnover intention*



## ABSTRACT

RANDI TANGDIALLA'. *The Effect of Training Satisfaction, Reward Satisfaction, and Mediating Effect Organizational Cultural Engagement and Organizational Citizenship Behaviour on Turnover Intention of Banking in South Sulawesi* (supervised by Idayanti Nursyamsi, Maat Pono, and Andi Ratna Sari Dewi)

This study aims to determine and analyze the effect of training satisfaction, reward satisfaction, organizational cultural engagement, and organizational citizenship behavior on turnover intention in banks in South Sulawesi. In addition, this study also aims to determine and analyze the effect of training satisfaction and turnover intention through organizational cultural reward satisfaction engagement and organizational citizenship behavior in banking in South Sulawesi. This research was a quantitative study and the population was all employees or permanent employees at banking financial institutions in South Sulawesi at the head office (non-operational), regional offices, branch offices, sub-branch offices, functional offices, cash offices, and cash service offices, living in South Sulawesi with a total sample of 374 people who were taken using purposive sampling technique. The data analysis technique used was Structural Equation Modeling (SEM), i. e. Partial Least Square (PLS). The results show that (1) training satisfaction and reward satisfaction have a direct and significant effect on organizational cultural engagement; (2) training satisfaction and reward satisfaction have a direct and significant effect on organizational citizenship behavior; (3) training satisfaction has a direct and significant effect on turnover intention; (4) reward satisfaction, organizational cultural engagement, and organizational citizenship behavior have no significant effect on turnover intention, and (5) training satisfaction and reward satisfaction indirectly have no significant effect on turnover intention through organizational cultural engagement and organizational citizenship behavior in banking in South Sulawesi.

Keywords: training satisfaction, reward satisfaction, organizational cultural engagement, organizational citizenship behavior, turnover intention.



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Kegunaan Penelitian .....	14
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	14
1.6. Sistematika Penulisan .....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	17
2.1. Tinjauan Teoritis.....	17

2.2. Tinjauan Empiris.....	52
<b>BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>65</b>
3.1 Kerangka Pemikiran.....	65
3.2. Hipotesis Penelitian.....	71
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>	<b>80</b>
4.1. Rancangan Penelitian.....	80
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	81
4.3. Populasi dan Sampling .....	81
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	86
4.5. Teknik Pengumpulan Data.....	86
4.6. Definisi Operasional Variabel.....	86
4.7. Instrumen Penelitian.....	92
4.8. Teknik Analisis Data.....	92
<b>BAB V HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>98</b>
5.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	98
5.2 Deskriptif Hasil Penelitian .....	99
5.3. Model Struktural (Inner Model).....	107
5.4. Model Pengukuran (Outer Model).....	108
5.5. Diagram Jalur .....	112
5.6. Pengujian Hipotesis.....	114
<b>BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>128</b>
6.1. Deskripsi Data .....	128
6.2. Training Satisfaction terhadap Organizational Culture Engagment..	129
6.3. Hubungan Training Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behaviour.....	131
6.4. Hubungan Reward satisfaction terhadap Organizational Culture Engagement .....	133
6.5. Hubungan Reward Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behaviour.....	135
6.6. Hubungan Training satisfaction terhadap Turnover intention .....	137

6.7.	Hubungan Reward Satisfaction terhadap Turnover Intention .....	139
6.8.	Hubungan Organizational Culture Engagment terhadap Turnover Intention .....	141
6.9.	Hubungan Organizational Citizenship Behaviour terhadap Turnover Intention .....	142
6.10.	Training Satisfaction terhadap Turnover Intention melalui Organizational Culture Engagment.....	144
6.11.	Reward Satisfaction terhadap Turnover Intention melalui Organizational Culture Engagment.....	145
6.12.	Training Satisfaction terhadap Turnover Intention melalui Organizational Citizenship Behavior .....	147
6.13.	Reward Satisfaction terhadap Turnover Intention melalui Organizational Citizenship Behavior .....	148
BAB VII PENUTUP .....		151
7.1.	Kesimpulan .....	151
7.2.	Implikasi.....	154
7.3.	Keterbatasan Penelitian .....	155
7.4.	Saran .....	156
DAFTAR PUSTAKA.....		158
LAMPIRAN .....		181

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	58
4.1 Sebaran Populasi.....	82
4.2 Proporsi Sampel.....	85
4.3 Definisi Operasional Variabel .....	87
4.4 Indikator Penelitian .....	88
4.5 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural.....	94
4.6 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran (Validitas) .....	96
4.7 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran (Reliabilitas) .....	96
4.8 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran (Weight).....	97
5.1 Sebaran Responden Berdasarkan Bank Tempat Bekerja .....	98
5.2 Statistik Deskripsi Sampel .....	99
5.3 Analisis Statistik Deskriptif Training Satisfaction.....	100
5.4 Analisis Statistik Deskriptif Reward Satisfaction .....	101
5.5 Analisis Statistik Deskriptif Organizational Culture Engagement .....	103
5.6 Analisis Statistik Deskriptif Organizational Citizen Behaviour .....	104
5.7 Analisis Statistik Deskriptif Turnover Intention .....	106
5.8 Nilai R-Square.....	108
5.9 Average Variant Extracted (AVE) .....	109
5.10 Validity Convergent.....	110

5.11 Composite Reliability .....	112
5.12 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	115
5.13 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	119
5.14 Tabel Sobel Test Training Satisfaction – OCE – Turnover Intention .....	122
5.15 Tabel Sobel Test Reward Satisfaction – OCE – Turnover Intention .....	123
5.16 Tabel Sobel Test Training Satisfaction – OCB – Turnover Intention .....	123
5.17 Tabel Sobel Test Reward Satisfaction – OCB – Turnover Intention .....	124
5.18 Tabel Pengaruh Total .....	125

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Tingkat Turnover pada Tingkat Global .....	9
2.1 Kerangka Organizational Culture Engagement.....	37
2.2 Sintesis Kumpulan Dimensi OCE .....	44
2.3 Model Konsentris OCB .....	49
3.1 Model Kerangka Konseptual Penelitian .....	67
3.2 Model Hubungan Training Satisfaction terhadap OCE .....	73
3.3 Model Hubungan Training Satisfaction terhadap OCB.....	74
3.4 Model Hubungan Reward Satisfaction terhadap OCB.....	74
3.5 Model Hubungan Reward Satisfaction terhadap OCE.....	75
3.6 Model Hubungan OCE terhadap Turnover Intention .....	76
3.7 Model Hubungan OCB terhadap Turnover Intention .....	77
3.8 Model Hubungan Training Satisfaction terhadap Turnover Intention .....	78
3.9 Model Hubungan Reward Satisfaction terhadap Turnover Intention.....	79
4.1 Model Persamaan Struktural dengan PLS .....	94
5.1 Hasil PLS Algorithm .....	113
5.2 Model Baru Tahap 2 .....	127

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Penelitian .....	181
2. Data Hasil Penelitian.....	188
3. Hasil Uji Data .....	223

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada era persaingan bisnis yang ketat, dibutuhkan berbagai macam aspek untuk mendukung kemajuan organisasi. Karyawan merupakan salah satu yang terpenting bagi kelangsungan hidup organisasi. (Belete 2018) menyatakan karyawan merupakan aset paling berharga bagi organisasi. Sehingga organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap isu karyawan termasuk untuk mengetahui intensi *turnover* karyawan dan faktor-faktor yang menyebabkannya. Bagi perusahaan jasa keuangan seperti bank, sumber daya manusia merupakan investasi yang sangat berharga. Berbeda dari perusahaan industri yang memproduksi dan menjual barang jadi, produk yang dijual oleh bank berupa layanan jasa kepada nasabah. Sektor perbankan tergolong dalam industri yang diatur dengan ketat oleh pemerintah melalui Bank Indonesia (BI), yang kini telah digantikan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), karena kegagalan dalam sektor ini memberikan dampak besar bagi perekonomian suatu negara.

Dalam laporan hasil survei Hay Group tahun 2014 menyatakan bahwa tingkat turnover dunia mengalami peningkatan setiap tahunnya (Wonowijoyo and Tanoto 2018). Peningkatan turnover ini terjadi karena para karyawan mencari peluang baru dari pertumbuhan dan pasar tenaga kerja yang juga mulai meningkat. Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan biaya besar bagi perusahaan. Hal ini terjadi karena bank telah berinvestasi besar pada proses pengembangan karyawan, selain itu bank juga akan kesulitan dalam perencanaan suksesinya kedepan. Praktek Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu sistem yang menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan

untuk memastikan implementasi kegiatan organisasi yang efektif dan kelangsungan organisasi serta anggotanya (Schuler and Jackson 1987). Meskipun begitu, penelitian-penelitian pada saat ini lebih memberikan perhatian pada mekanisme bagaimana praktek Manajemen SDM tersebut mempengaruhi luaran karyawan dan organisasi. Sehingga penelitian yang dilakukan Obedat, Rebecca, dan Bray (2016) serta Takeuchi (2009) menekankan pada peran konstruk yang menjadi mediasi antara praktek Manajemen SDM dan luaran karyawan yang salah satunya adalah *turnover intention* (Memon, Salleh, and Baharom 2016a).

*Turnover Intention* karyawan merupakan kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang saat ini sedang dilakukan (Ngamkroeckjoti, Ounprechavanit, and Kijboonchoo 2012). Menurut (Kumar 2011) *turnover* merupakan masalah sumber daya manusia yang kritis di semua sektor ekonomi yang mempengaruhi produktivitas, produk, kualitas layanan dan profitabilitas. Serupa dengan hal tersebut (Hayward et al. 2016) juga menyatakan *turnover* mengakibatkan peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan, menurunkan produksi dan mengurangi laba. *Turnover* karyawan yang tinggi memiliki efek yang buruk terutama jika karyawan yang meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang berkinerja tinggi (Xiangping and Polsaram 2018). Kehilangan karyawan yang berkinerja tinggi dapat mengurangi keunggulan kompetitif pada organisasi dan menurunkan moral staf lain (Kumar 2012). Oleh karena itu, *turnover* karyawan penting untuk ditangani karena dapat secara luas mempengaruhi perusahaan, baik secara langsung dan tidak langsung. Organisasi dapat mengambil langkah seperti meningkatkan kepuasan atas pelatihan kerja (*training satisfaction*) dan kepuasan atas imbalan kerja karyawan (*reward satisfaction*) untuk mengurangi dampak negatif.

Menurut (Wanggi, Panggabean, and Puspa 2019) *training satisfaction* memiliki peran penting sebagai parameter kepuasan karyawan terhadap pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh organisasi. Perusahaan memberikan pelatihan untuk berinvestasi dalam meningkatkan nilai sumber daya manusia, sehingga kinerja dan produktivitas kerja dapat lebih baik, dan tercapainya keunggulan kompetitif (Rahman and Rivai 2019a). Pelatihan untuk meningkatkan nilai sumber daya manusia, seperti pelatihan keterampilan dasar, pelatihan *on-the-job*, *coaching*, mentoring, pengembangan ilmu manajerial, dll (B. Artiningrum and Satrya 2016).

Menurut (Schmidt 2007) *training satisfaction* adalah sejauh mana orang suka atau tidak suka dengan program kegiatan yang direncanakan atau diselenggarakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan secara efektif. Training satisfaction berkaitan dengan persepsi kepuasan pelatihan kerja yang menguji perasaan karyawan tentang pelatihan terkait pekerjaan yang akan diterima secara keseluruhan. Selain itu, training satisfaction juga merupakan ukuran untuk kegiatan pelatihan formal yang direncanakan (bukan informal atau insidental) yang ditawarkan oleh organisasi. Organisasi perlu melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia dalam bentuk training and development, baik secara formal ataupun informal, terprogram atau mendesak. Hasil penelitian (Malek, Kline, and DiPietro 2018) menjelaskan bahwa *training* dapat mengurangi turnover karyawan. Semakin baik organisasi/perusahaan berinvestasi untuk *training* karyawan maka akan ada pengurangan niat *turnover* karyawan di dalamnya. Dalam organisasi pemerintahan, diklat (pendidikan dan pelatihan) merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan sebelum bertugas.

Oleh karena itu, *training satisfaction* memiliki peran yang cukup penting untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh organisasi. Ketika karyawan merasa puas terhadap pelatihan dan pengembangan yang diberikan, maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang lebih baik di tempat kerja, loyal terhadap organisasi. Sehingga hal ini dapat menurunkan tingkat turnover dalam organisasi/perusahaan. Karyawan yang mendapatkan *training* lebih termotivasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak berpartisipasi (Amankwaa and Anku-Tsede 2015).

Selain *training satisfaction*, *reward satisfaction* juga diduga memengaruhi *turnover intention*. *Reward satisfaction* didefinisikan sebagai kepuasan karyawan secara total atas imbalan yang diberikan (De Gieter and Hofmans 2015a). *Reward satisfaction* dikategorikan menjadi tiga, yaitu imbalan finansial, imbalan material, dan imbalan psikologis (De Gieter et al. 2008a; De Gieter and Hofmans 2015b). Imbalan finansial yaitu berupa gaji pokok, bonus, dan tunjangan yang diberikan dengan uang. Imbalan material atau imbalan natura adalah imbalan nyata yang tidak diberikan dalam bentuk uang namun memiliki nilai moneter seperti kesempatan mengikuti pelatihan, asuransi kesehatan, dll. Sedangkan imbalan psikologi adalah imbalan yang tidak mengandung nilai moneter namun ditunjukkan dengan kata atau sikap untuk mengevaluasi hasil positif yang dilakukan karyawan misalnya pujian, pengakuan, dll.

*Reward* terbukti sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan mengubah perilaku karyawan yang tidak puas. Karyawan sebagai asset perusahaan dan mereka adalah tangan dan otak yang terlibat dalam aktifitas organisasi menjadi. Oleh karena itu, sistem reward yang adil dapat membangun kepuasan kerja dan perilaku produktif dalam diri seorang karyawan (Mehmood 2013). Sistem reward

juga memainkan peran penting dalam memotivasi pekerja untuk melakukan inovasi (Anku, Amewugah, and Glover 2018).

Untuk mengurangi efek merugikan dari *turnover*, organisasi perlu melakukan langkah-langkah proaktif. Organisasi dapat mengambil pendekatan proaktif dalam menciptakan budaya dan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) (Deloitte 2016). Budaya organisasi merupakan pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya, yaitu serangkaian nilai, norma yang berlaku dalam suatu organisasi (Kusumawardani 2010). (Schen 2004) juga menjelaskan budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu. Sedangkan *employee engagement* didefinisikan sebagai keterlibatan psikologis anggota organisasi secara fisik, kognitif, dan emosional untuk bekerja (Kahn 1990).

Penelitian ini mencoba menggabungkan budaya organisasi dan *employee engagement* dengan mengangkat variabel *organizational culture engagement*. *Organizational culture engagement* didefinisikan sebagai keterlibatan psikologis karyawan dalam berpikir dan berperilaku sesuai dengan nilai dasar dan cara-cara penyelesaian masalah yang telah dipedomani secara terus-menerus dalam organisasi tempatnya bekerja. Budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, nilai, norma, dan filosofi tentang bagaimana sesuatu dilakukan (Wallach 1983). Perilaku karyawan sikap dan kinerja mereka akan menjadi penentu pelaksanaan rencana, kebijakan dan strategi berhasil jika organisasi itu kompetitif. Memiliki budaya organisasi yang baik dan kepuasan

karyawan sangat kritis dan penting untuk mengurangi *turnover intention*. Budaya organisasi semakin penting, karena organisasi perlu memastikan bahwa karyawan yang bekerja untuk organisasi diharuskan untuk terus berkinerja baik demi kepentingan organisasi (Brown and Leigh 1996).

Dewasa ini perusahaan swasta dan instansi pemerintah sudah sadar dan peduli tentang pentingnya keterlibatan karyawan untuk organisasi mereka. *Employee engagement* merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. 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 (*turnover intention*) (Khan dalam (Luthans and Peterson 2002)). (Baumruk 2006) mengatakan jika karyawan memiliki rasa *engaged* dengan perusahaan, hal tersebut akan meningkatkan tiga perilaku umum yaitu (3S) Say (berbicara positif tentang organisasi), *Stay* (bertahan dalam organisasi), dan *Strive* (termotivasi untuk bekerja lebih serius). Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh (Siddhanta and Roy 2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui beberapa hal yang salah satunya berkaitan dengan kinerja karyawan. (Macey et al. 2009) menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Penelitian yang dilakukan oleh (Saks 2006) juga menemukan bahwa jika *turnover intention* rendah maka kinerja karyawan akan meningkat.

Membangun peran karyawan melampaui persyaratan formal dan mendukung organisasi dapat mengefektifkan organisasi. Hal ini dijelaskan dalam Organizational Citizenship Behaviour (OCB) yang didefinisikan sebagai perilaku individu yang dengan sukarela menawarkan dukungan kepada organisasi yang secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal (Organ 1988a). Menurut (Paille 2013) karyawan yang memiliki OCB yang tinggi kepada rekan kerja dalam organisasi akan membimbing pemula pada integrasi organisasi, umumnya akan lebih fleksibel dalam pekerjaan dan berusaha mempertahankan citra organisasi. Dengan kaitannya dengan upaya peningkatan keahlian karyawan menunjukkan organisasi tertarik menjaga hubungan jangka panjang dengan karyawan. Dari upaya tersebut bisa menimbulkan perasaan dihargai sehingga karyawan dapat menimbulkan sikap dan perilaku positif seperti OCB dan bisa mengurangi keinginan untuk pindah (Paille 2013b). OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela tidak termasuk didalamnya tugas pokok dan fungsi dalam jabatan, perilaku suka menolong, serta perilaku yang tidak mudah diukur dalam proses evaluasi kinerja. Perilaku ini merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dimiliki karyawan, walaupun tidak dijelaskan secara formal karena dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja. Sehingga karyawan yang memiliki perilaku OCB merasa aman dan kemampuan aktifitasnya tinggi dalam bekerja serta memiliki kecenderungan tingkat *turnover* yang rendah

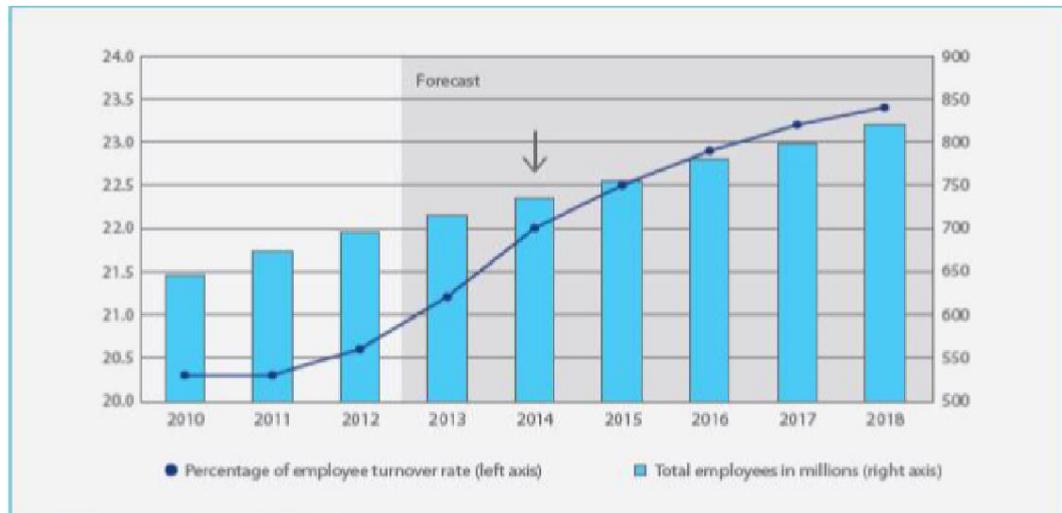
Fenomena meningkatnya turnover pada sektor industri jasa keuangan menjadi hal yang menarik untuk dikaji. Penelitian ini akan mencoba mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention dan mengkhususkannya pada lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan. Selain itu, penelitian terdahulu telah banyak menguji pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention*. Namun terdapat hasil yang berbeda dari pengaruh *training satisfaction* terhadap

*turnover* intention. Penelitian (Huang and Su 2016; Memon et al. 2017, 2016; Rahman and Rivai 2019; Srimindarti, Oktaviani, and Hardiningsih 2017) mendukung hasil *training satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *training satisfaction*. Sedangkan penelitian (Budi Artiningrum and Satrya 2016; Supriaidi, Syah, and Negoro 2019; Wanggi et al. 2019) menemukan hasil sebaliknya yaitu tidak mendukung hasil *training satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *training satisfaction*. Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu ditemukan inkonsistensi penelitian sehingga masih perlu untuk dilakukan pengujian.

Penelitian *reward satisfaction* yang memasukkan gabungan imbalan finansial, imbalan material, dan imbalan psikologi terhadap *turnover* intention belum banyak ditemukan. Penelitian terdahulu kebanyakan hanya berfokus pada imbalan finansial dan material saja (Arianto and Syihabudhin 2018a; De Gieter et al. 2012a; Hardianto, Rugaiyah, and Rosyidi 2019a; Khalid 2020; Mehmood and Hassan 2016; Prasetio, Azis, and Anggadwita 2019a; Rahman and Rivai 2019b; Silaban and Syah 2018a). Sedangkan menurut hasil penelitian (De Gieter and Hofmans 2015) imbalan psikologi juga penting dalam kaitannya dengan *turnover intention*. Berger (2021) menyatakan bahwa sistem penghargaan adalah strategi untuk memberikan karyawan situasi tertentu dalam sebuah tempat kerja. Tawaran *reward* yang diberikan untuk pekerja sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Para ahli juga telah melihat bahwa *reward* adalah sesuatu yang sangat penting untuk menarik karyawan bekerja lebih baik, tidak adanya *reward* dapat mendorong kelelahan di tempat kerja (Kryscynski, Coff, and Campbell 2020).

Menurut Gallup, Perusahaan Konsultasi Manajemen Kinerja mengatakan bahwa nilai *turnover* yang ideal untuk perusahaan tidak lebih dari 10%. Berdasarkan data survei menggunakan metode forecasting yang dilakukan Hay

Group, turnover di tingkat global mengalami kenaikan pada tiap tahunnya dari tahun 2010-2018. Hasil survei ini kontradiktif dengan tingkat *turnover* yang terjadi di Indonesia.



**Gambar 1.1 Tingkat Turnover pada Tingkat Global**

Sumber: Hay Group dalam Wonowijoyo dan Tanoto (2018)

Di Indonesia tingkat *turnover* juga cukup tinggi. Pada tahun 2015 survei Mercer Talent Consulting & Information Solution menyebutkan tingkat turnover gabungan seluruh industri Indonesia tahun tersebut adalah 8,4% (Prahadi 2015). Data Asean Mercer (2019) menyatakan tingkat turnover Indonesia untuk semua industri pada tahun 2018 sebesar 8% dan pada tahun 2019 sebesar 7%. Data tersebut menunjukkan terjadi penurunan tingkat turnover Indonesia untuk semua industri. Namun sebaliknya terjadi peningkatan pada turnover pada industri jasa keuangan. Tingkat turnover pada industri jasa keuangan Indonesia di 2018 sebesar 12% dan meningkat di 2019 menjadi 14%. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa tingkat turnover di Indonesia mengalami penurunan pada tiap tahun atau mengalami tren yang positif untuk keseluruhan industri di

Indonesia. Tetapi terkhusus pada industri jasa keuangan di Indonesia pada tahun 2018 ke tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 2%, dimana pada tahun 2018 tingkat turnovernya sebesar 12% dan pada tahun 2019 sebesar 14%.

Di Sulawesi Selatan, melalui survey Tenaga Kerja Nasional (Sakernas) menyajikan detail dampak pandemi terhadap tenaga kerja. Pada saat awal pandemi covid-19, dari total penduduk usia kerja di Sulawesi Selatan yang merasakan dampaknya sebesar 801 ribu orang (11,88 persen penduduk usia kerja) dengan rincian 83 ribu orang berhenti bekerja, 61 ribu orang sementara tidak bekerja dan 658 ribu orang mengalami pengurangan jam kerja.

Beberapa hal menjadi dasar alasan penelitian ini menarik untuk diteliti adalah (1) fenomena turnover intention pada perusahaan industri jasa keuangan masih menarik untuk dikaji karena selalu meningkat walaupun jika dilihat dari keseluruhan industri sudah mengalami penurunan; (2) menguji pengaruh *reward satisfaction* terhadap *turnover intention* yang tidak hanya berfokus pada imbalan finansial dan imbalan material saja, tetapi juga memasukkan imbalan psikologi; (3) mencoba mengembangkan satu konsep variabel baru yaitu *organizational culture engagement*; (4) *organizational culture engagement* dan *organizational citizenship behaviour* digunakan untuk menjadi mediator dalam penelitian ini.

Mengingat dampak kurang baik dari *turnover* yang terjadi dalam perusahaan, maka penelitian ini akan mengkaji dan menguji *Organizational Culture Engagement* sebagai konsep yang dapat mengurangi niat turnover dari pegawai. Penelitian ini juga akan menguji model konseptual pengaruh *Reward Satisfaction*, *Training Satisfaction*, *Organizational Citizenship Behaviour*, *Organizational Culture Engagement* terhadap *Turnover Intention* pegawai lembaga perbankan di Sulawesi Selatan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *training satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *organizational culture engagement* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 2) Apakah *training satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 3) Apakah *reward satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *organizational culture engagement* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 4) Apakah *reward satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 5) Apakah *organizational culture engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 6) Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 7) Apakah *training satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 8) Apakah *reward satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?

- 9) Apakah *organizational culture engagement* memediasi pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 10) Apakah *organizational culture engagement* memediasi pengaruh *reward satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 11) Apakah *organizational citizenship behaviour* memediasi pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?
- 12) Apakah *organizational citizenship behaviour* memediasi pengaruh *reward satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis keterkaitan *training satisfaction* dan *reward satisfaction* (imbalan finansial, imbalan material, dan imbalan psikologi) terhadap *turnover intention*. Penelitian ini juga menggali konsep baru mengenai *organizational culture engagement*. Efek mediasi *organizational culture engagement* dan *organizational citizenship behavior* juga akan diuji dalam penelitian ini. Dengan demikian, uraian tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *training satisfaction* terhadap *organizational culture engagement* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.

- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *training satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward satisfaction* terhadap *organizational culture engagement* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviour* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational culture engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 8) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 9) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui mediasi *organizational culture engagement* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.

- 10) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui mediasi *organizational culture engagement* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 11) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui mediasi *organizational citizenship behaviour* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- 12) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui mediasi *organizational citizenship behaviour* pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan teoritis maupun praktis sebagai berikut:

- 1) Berkontribusi pada *body of knowledge training satisfaction, reward satisfaction, organizational culture engagement, organizational citizenship behavior* dan *turnover intention*.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan kepada lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan untuk mengurangi dampak *turnover* karyawan.
- 3) Sebagai bahan pertimbangan dan pemikiran bagi para peneliti lain yang ingin meneliti masalah yang diteliti.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah membahas *turnover intention* karyawan di organisasi lembaga keuangan Perbankan. Penelitian ini dilakukan pada lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

HALAMAN SAMPUL

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PERSETUJUAN

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

PRAKATA

ABSTRAK

ABSTRACT

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

- 1.1. Latar Belakang
- 1.2. Rumusan Masalah
- 1.3. Tujuan Penelitian
- 1.4. Kegunaan Penelitian
- 1.5. Sistematika Penulisan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

- 2.1. Tinjauan Teoritis
- 2.2. Tinjauan Empiris

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

- 3.1 Kerangka Konseptual
- 3.2. Hipotesis Penelitian

## BAB IV METODE PENELITIAN

- 4.1. Rancangan Penelitian
- 4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian
- 4.3. Populasi dan Sampling
- 4.4. Jenis dan Sumber Data
- 4.5. Teknik Pengumpulan Data
- 4.6. Definisi Operasional Variabel
- 4.7. Instrumen Penelitian
- 4.8. Teknik Analisis Data

## BAB V HASIL PENELITIAN

- 5.1. Deskripsi Objek Penelitian
- 5.2. Analisis Statistik Deskriptif
- 5.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)
- 5.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)
- 5.6. Pengujian Hipotesis

## BAB VI PEMBAHASAN

### DAFTAR PUSTAKA

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1. Teori SET**

*Social Exchange Theory* (SET) adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja. Perkembangannya dapat ditelusuri kembali setidaknya pada tahun 1920-an (misalnya, (Malinowski 1922; Mauss 1925))), menjembatani disiplin ilmu seperti antropologi (misalnya, (Firth 1967; Sahlins 1972))), psikologi sosial (misalnya, (Gouldner 1960; Homans 1958))), dan sosiologi (misalnya, (Blau 1964)). Meski berbeda pandangan tentang pertukaran sosial, para ahli teori setuju bahwa pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban (Emerson 1976). Dalam SET, interaksi ini biasanya dilihat sebagai perilaku saling bergantung pada tindakan orang lain (Blau 1964b). SET juga menekankan bahwa transaksi yang saling bergantung ini berpotensi menghasilkan hubungan berkualitas tinggi, meskipun hal ini akan terjadi dalam kondisi tertentu.

Teori pertukaran sosial adalah paradigma konseptual yang luas, dimana mencakup sejumlah disiplin ilmu sosial, seperti manajemen, psikologi sosial, dan antropologi. Terlepas dari hal tersebut, *Social Exchange Theory* (SET) bukan teori tunggal tetapi lebih dipahami dengan baik sebagai kelompok model konseptual (Cropanzano and Mitchell 2005a). Dalam hal ini semua teori SET memiliki sejumlah kesamaan, dimana teori SET memperlakukan kehidupan social sebagai serangkaian pendekatan/transaksi berurutan yang melibatkan lebih dari satu pihak. Sumber daya dipertukarkan melalui proses timbal balik, dimana salah satu

pihak cenderung membalas dengan sesuatu yang baik (atau terkadang buruk) dari pihak lain (Gergen 1969; Gouldner 1960b). Kualitas pertukaran ini terkadang dipengaruhi oleh hubungan antara kedua pihak atau lebih (Blau 1964b). Teori SET cenderung terbuka dan melibatkan kepercayaan dan fleksibilitas yang lebih besar (Organ 1988b).

Banyak dari topik penting dalam perilaku organisasi telah dianalisis melalui sudut pandang teori SET. Misalnya, *Organizational Citizenship Behaviour* (Organ 1988b), komitmen (Bishop, Scott, and Burroughs 2000), keadilan (Tepper and Taylor 2003), pengawasan dan dukungan organisasi (Ladd and Henry 2000) telah dieksplorasi dengan baik menggunakan model konseptual ini.

Proses pertukaran sosial dimulai ketika sebuah organisasi aktor atau pelaku, biasanya supervisor atau rekan kerja, memperlakukan individu target dalam kondisi yang baik atau buruk (Eisenberger et al. 2004; Farrell and Rusbult 1981). Dalam penelitian manajemen kontemporer, aspek SET yang sebagian besar telah dilihat sejauh ini adalah gagasan tentang hubungan di tempat kerja (misalnya, (Shore, Tetrick, and Barksdale 1999)). Model SET ini menetapkan bahwa tempat kerja adalah anteseden pada hubungan interpersonal, yang disebut sebagai hubungan pertukaran social (Cropanzano et al. 2001). Dengan kata lain, hubungan pertukaran sosial merupakan mediator atau variabel intervening, hubungan ini menghasilkan perilaku kerja yang efektif dan sikap karyawan yang positif. Sebagian besar menggunakan kerangka (Blau 1964) untuk menggambarkan hubungan pertukaran sosial.

Kontribusi Blau untuk SET adalah perbandingan antara pertukaran ekonomi dan sosialnya. (Blau 1964) menyatakan bahwa perbedaan mendasar dan paling penting adalah bahwa pertukaran sosial memerlukan kewajiban yang tidak

terlalu spesifik. Dia berpendapat pertukaran sosial cenderung menimbulkan perasaan akan kewajiban pribadi, rasa terima kasih, dan kepercayaan. Dengan kata lain pertukaran sosial menciptakan pola sosial yang bertahan lama. (Blau 1964) juga menguraikan hubungan pertukaran sebagai hubungan kausal, meskipun arah panah kausalnya agak ambigu. Misalnya, ia berpendapat bahwa karakter dari hubungan antara pertukaran mitra memungkinkan mempengaruhi proses pertukaran sosial, artinya hubungan tersebut mempengaruhi jenis pertukaran yang terjadi. Namun, dia juga menunjukkan bahwa pertukaran yang berhasil dapat menyebabkan satu individu menjadi berkomitmen pada orang lain, hal ini menunjukkan bahwa suatu pertukaran kadang-kadang dapat mempengaruhi suatu hubungan.

Ada karakteristik penting lain dari pengamatan (Blau 1964). Dalam penelitiannya tidak satu pun dari contoh-contoh yang disajikan yang dapat menggambarkan pertukaran sebagai suatu jenis hubungan. Sebaliknya, hubungan dan pertukaran adalah konstruksi yang dapat dibedakan, meskipun terhubung secara kausal. Mengingat komentar ini, tidak jelas apakah (Blau 1964) memahami hubungan pertukaran sosial menjadi variabel intervensi, seperti yang umumnya dikonseptualisasikan dalam penelitian organisasi. Secara khusus, Blau tampaknya telah memperlakukan pertukaran sosial dan ekonomi sebagai jenis transaksi, bukan sebagai jenis hubungan. Yang pasti, ada beberapa ambiguitas dalam bahasanya. Misalnya, pada satu titik, ia berpendapat bahwa pertukaran sosial melibatkan "kepercayaan kepada orang lain" dan "kewajiban pribadi" ((Blau 1964). Namun, dia tidak secara eksplisit membahas sifat-sifat hubungan pertukaran sosial sebagai mediator. Sebagai gantinya, Blau mengacu pada pertukaran sosial dan ekonomi sebagai bentuk atau variasi transaksi.

Menurut (Mills and Clark 1982) lebih sejalan dengan konsep hubungan pertukaran sosial, meskipun nomenklaturnya sedikit berbeda. Mereka berpendapat bahwa istilah hubungan pertukaran lebih tepat daripada pertukaran ekonomi dan umumnya hubungan itu lebih tepat daripada pertukaran sosial. Pertukaran hubungan menuntut pembayaran kembali dalam jangka waktu tertentu, melibatkan pertukaran ekonomi dan dimotivasi oleh kepentingan pribadi.

Teori SET berakar pada makalah Homan (1958) *Social Behavior as Exchange*. Dalam karya ini, Homans membandingkan tindakan dan pertukaran individu dengan tindakan institusi. Dia percaya bahwa perilaku dan pertukaran individu dapat mempengaruhi tindakan institusi. Tidak seperti manusia, yang menekankan psikologi sebagai dasar pengambilan keputusan manusia, visi Blau tentang perilaku sosial sejalan dengan ekonomi mikro. Dia melabeli visi ini dengan istilah Homan "teori pertukaran sosial" (Cook dan Emerson, 1987). Prinsip dasar teori pertukaran sosial telah mengilhami sejumlah besar teori alternatif. Ini berkisar dari aplikasi teori pertukaran sosial dalam konsep tertentu untuk memperluas prinsip-prinsip dasar teori.

#### **2.1.1.1. Prinsip-prinsip Teori SET**

1. Perilaku sosial dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan biaya, imbalan, dan pertukaran.

Richard Emerson, tokoh terkemuka lainnya dalam mengembangkan teori pertukaran sosial, menggambarkan pertukaran hanya sebagai "analisis ekonomi dari situasi sosial nonekonomi (Emerson, 1976, hal. 336)." Prinsip pertama ini secara longgar menerapkan konsep ekonomi pada pengambilan keputusan dan interaksi manusia. Mempertimbangkan keputusan sendiri, terutama yang berkaitan dengan komunikasi dan hubungan. Sejauh mana

Anda mengevaluasi pro dan kontra serta penghargaan dan biaya sebagai cara untuk membantu Anda memutuskan?

2. Orang berusaha memaksimalkan penghargaan dan meminimalkan biaya dalam mengejar keuntungan terbesar.

Hal ini mencerminkan keyakinan bahwa orang-orang pada umumnya termotivasi oleh kepentingan pribadi mereka, apa pun keputusannya.

3. Interaksi sosial melibatkan dua pihak, masing-masing bertukar hadiah yang dibutuhkan oleh orang lain

Kita bergantung pada orang lain untuk mendapatkan sumber daya yang berharga, namun untuk mendapatkan sumber daya tersebut, kita harus menukarkannya dengan sesuatu yang kita hargai. Kita berinteraksi dengan orang lain karena kita mendapatkan imbalan dari hal tersebut, namun interaksi tersebut juga harus bermanfaat bagi orang lain (Burns, 1973). Selama keduanya mendapatkan imbalan, maka interaksi sosial dapat dilanjutkan dan menciptakan hubungan yang saling bergantung. Namun, seiring berjalannya waktu, kebutuhan kita cenderung berubah dan apa yang mungkin bermanfaat pada satu titik bisa saja kehilangan nilai hadiahnya di kemudian hari. Hal ini menciptakan hubungan yang saling bergantung.

4. Teori pertukaran sosial dapat digunakan untuk menjelaskan pengembangan dan pengelolaan hubungan interpersonal

Altman dan Taylor (1973) menggunakan teori pertukaran sosial untuk menjelaskan pengungkapan diri dalam hubungan yang meningkat, dan Thibaut dan Kelley (1959) mendiskusikan bagaimana pertukaran sosial berdampak pada inisiasi suatu hubungan: "Jika hasil yang baik dialami dalam kontak awal atau jika kontak ini membuat orang mengantisipasi hasil yang baik di masa depan, interaksi tersebut kemungkinan besar akan diulang (hlm. 20)." Thibaut

dan Kelley (1959) mengakui bahwa berada dalam sebuah hubungan bukan hanya masalah bertanya pada diri sendiri "Apakah saya mendapatkan hasil yang maksimal saat ini?" Kompleksitas hubungan tercermin dalam berbagai penilaian pertukaran sosial yang kita buat.

5. Pertukaran sosial mempengaruhi hubungan di antara anggota kelompok dan organisasi

Blau (1964) membahas bagaimana kebutuhan akan saran atau bantuan mengarah pada pertukaran di antara para anggota dalam kelompok dan organisasi. Orang yang memberikan bantuan (biaya) dihargai dengan rasa hormat, penghargaan, atau beberapa tindakan timbal balik dari orang yang diberi saran. Interaksi pemberian saran yang berulang-ulang dapat menjadi dasar dari sebuah hubungan bahkan ketika bantuan tidak lagi dibutuhkan. Agar hubungan dapat terus berlanjut, diperlukan pertukaran imbalan yang adil.

### **2.1.1.2 Teori-teori yang terkait dengan teori SET**

Tiga teori yang disertakan di sini semuanya mengambil aspek tertentu dari teori pertukaran sosial dan mengembangkannya dengan lebih mendalam. Masing-masing dibangun di atas konsep dasar imbalan, biaya, dan pertukaran sosial. Teori-teori ini ditawarkan sebagai alternatif dari teori pertukaran sosial atau satu sama lain, teori-teori ini dapat diintegrasikan untuk memberikan teori yang lebih valid yang dapat diterapkan pada komunikasi manusia.

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Meskipun teori keadilan berasal dari berbagai sumber seperti keadilan distributif Homan, teori ini umumnya dikaitkan dengan J. Stacy Adams (1963, 1965, 1968) yang berfokus pada faktor-faktor yang menciptakan rasa ketidakadilan dan apa yang terjadi ketika orang merasa hasil yang diperolehnya tidak adil. Adams

berpendapat bahwa masalah ketidakadilan ada di mana pun. Fokus dari teori keadilan adalah tentang bagaimana perasaan adil atau tidak adil mempengaruhi motivasi seseorang, seperti kemauan untuk melakukan suatu pekerjaan. Adams (1963) mendefinisikan dan meneliti ketidakadilan dalam hal perasaan orang tentang bagaimana biaya (jumlah pekerjaan, dll.) dan imbalan (gaji, tunjangan, dll.) mereka dibandingkan dengan orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama. Teori keadilan telah menyelidiki bagaimana kita merespons ketidakadilan dan upaya kita untuk mencapai keadilan atau mengurangi ketidakadilan. Ketidakadilan dapat menimbulkan ketegangan dan tekanan yang ingin dihilangkan (Adams & Freedman, 1976).

## 2. *Interdependence Theory* (Teori saling ketergantungan)

John Thibaut dan Harold Kelley (1959, 1978) pada awalnya berfokus pada cara-cara di mana dua atau lebih individu saling bergantung satu sama lain untuk "mencapai hasil yang menguntungkan". Saling ketergantungan yang mendasarinya adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi atau mengendalikan hasil orang lain. Teori saling ketergantungan memiliki aplikasi yang menarik, misalnya, menjelaskan pembentukan koalisi dalam kelompok. Teori saling ketergantungan mengkaji bagaimana struktur dan hubungan berinteraksi untuk menghasilkan koalisi yang membantu para mitra memaksimalkan hasil mereka. Teori ini membahas interaksi di antara tiga persyaratan yang sering ditemukan dalam konteks kelompok dan organisasi: apa yang dibutuhkan dari Anda, apa yang dibutuhkan dari anggota lain, dan apa yang dibutuhkan secara bersama-sama (sifat tugas yang terkait dengan pembagian kerja dan faktor struktural) (Victor & Blackburn, 1987). Victor dan Blackburn (1987) menjelaskan bagaimana ketiga hal tersebut berkaitan dengan saling ketergantungan dan memperkenalkan gagasan tentang kontrol nasib:

"Ketiga persyaratan tersebut memberikan unit-unit yang saling bergantung pada tingkat tertentu dari kontrol absolut dan/atau kontinjensi atas kinerja mereka sendiri dan satu sama lain. Sejauh Unit A membutuhkan tindakan dari Unit B (misalnya, pengiriman bahan, penyelesaian tugas), B dapat memengaruhi operasi A dengan melakukan tindakan yang diperlukan atau tidak. Dalam situasi pertukaran sederhana ini, teori saling ketergantungan menyatakan bahwa B memiliki kendali nasib (*Fate Control*) atas A (hal. 488)."

### 3. Teori Sumber Daya (Resources Theory)

Menurut teori pertukaran sosial, pertukaran mengurangi jumlah sumber daya yang dimiliki seseorang, tetapi beberapa sumber daya seperti; senyum, cinta, tepukan di punggung tidak dapat digunakan. Foa mengembangkan teori sumber daya untuk memecahkan teka-teki ini (Foa, 1971; Foa & Foa, 1974, 1980). Foa (1971) mengusulkan bahwa sumber daya bervariasi dalam dua dimensi: konkret-simbolisme dan partikularisme (interpersonal) - universalisme. Sumber daya konkret adalah barang atau jasa berwujud yang dapat dipertukarkan, sedangkan sumber daya simbolis meliputi kata-kata dan tindakan yang dihargai. Foa menyadari bahwa sumber sumber daya mempengaruhi nilai sumber daya, sehingga gagasan partikularisme mewakili sejauh mana sumber daya memiliki nilai karena orang atau hubungan tertentu (pasangan yang mengatakan "Aku mencintaimu"), sedangkan universalisme mewakili sumber daya yang memiliki nilai terlepas dari hubungan tersebut (misalnya uang). Dalam dua dimensi ini, Foa memetakan enam sumber daya interpersonal: informasi, uang, barang, jasa, cinta, dan status. Kebutuhan adalah bagian penting dalam mempertimbangkan bagaimana sumber daya dipertukarkan. Seseorang yang membutuhkan uang dapat menukarkan barang,

informasi, atau jasa, dengan uang. Dua orang yang membutuhkan uang tidak mungkin melakukan pertukaran, sementara dua orang yang membutuhkan cinta mungkin akan mempertimbangkannya.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa hubungan pertukaran sosial bersifat berkelanjutan, timbal balik, dan dinamis (Molm 2006). Jenis hubungan pertukaran ini bersifat jangka panjang dibandingkan dengan transaksi satu kali yang biasanya terjadi pada pertukaran ekonomi (Molm 2006). Oleh karena itu, pertukaran sosial menjadi penting ketika mengkaji hubungan di dalam organisasi. Mempertimbangkan pengaturan organisasi, hubungan organisasi dengan karyawan adalah jenis pertukaran sosial di mana pemberi kerja memberikan interaksi positif seperti dukungan organisasi dengan harapan bahwa karyawan mereka akan membalas dengan lebih berkomitmen pada organisasi, menghasilkan hasil kinerja yang lebih tinggi (Sungu, Weng, and Kitule 2019). Individu juga bertukar sumber daya satu sama lain dan merespons dengan tepat untuk menyeimbangkan sumber daya yang mereka pertukarkan (Yoshikawa, Wu, and Lee 2018). Teori ini memberi petunjuk bahwa karyawan merasa berkewajiban untuk merespon dengan perilaku kerja yang positif.

Teori SET bergantung pada terjadinya interaksi berulang yang menghasilkan kewajiban antar pihak (He, Yang, and He 2018). Namun, tindakan tersebut bersifat sukarela. Oleh karena itu, agar pertukaran sosial berhasil, kedua belah pihak harus mematuhi aturan pertukaran (Cropanzano and Mitchell 2005b). Di antara berbagai aturan, yang paling sering digunakan dalam bidang manajemen adalah aturan timbal balik. Hal ini dipengaruhi oleh adanya saling ketergantungan antara dua pihak; prosesnya membentuk siklus tindakan di mana satu pihak secara konstan bereaksi terhadap tindakan pihak lain.. Hubungan tersebut merupakan akumulasi dari semua interaksi; setiap hubungan dibentuk oleh berbagai dinamika sosial dan

oleh karena itu unik. Hal ini semakin diperumit dengan sifat hubungan yang tidak jelas.

### 2.1.2. ***Job Demands–Resources (JD-R) Theory***

Model JD-R) diperkenalkan pada tahun 2006 sebagai alternatif dari model employee well-being yang sudah ada. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh (Bakker and Demerouti 2006). Model JD-R, adalah model yang mendorong berfungsinya employee well-being. Model ini digunakan oleh manajer dan supervisor untuk mengelola keterlibatan karyawan. Model stres kerja menunjukkan bahwa stres muncul dari ketidakseimbangan antara persyaratan pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk memenuhi persyaratan tersebut. Model ini membagi kondisi kerja menjadi dua komponen yaitu persyaratan pekerjaan (*job requirements*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Selanjutnya, model menunjukkan bahwa ketika sumber daya pekerjaan langka dan persyaratan pekerjaan tinggi, faktor-faktor seperti stres dan kelelahan kemungkinan akan meningkat sebaliknya jikaika sumber daya pekerjaan cukup tersedia dengan persyaratan pekerjaan tinggi, faktor yang tepat, seperti keterlibatan dan tingkat kinerja akan meningkat.

Perkembangan Job demand-resources sangat dipengaruhi oleh beberapa teori dan model dari peneliti-peneliti sebelumnya seperti *two factor theory* (Herzberg 1966), *the job characteristics model* (Hackman and Oldham 1980), *the demand–control model* (Karasek 1979) dan *the effort–reward imbalance model* (Siegrist 1996).

Keseimbangan antara sumber daya pekerjaan dalam Model JD-R dan persyaratan pekerjaan menentukan sejauh mana karyawan merasa bersemangat

dengan pekerjaan mereka. Jika keseimbangannya negatif, dan tuntutan pekerjaan lebih banyak maka biaya yang digunakan lebih banyak daripada apa yang dihasilkan, hal ini mengarah pada gejala kelelahan fisik atau mental. Sebaliknya keseimbangan positif ketika pekerjaan memberikan hasil yang lebih banyak daripada biayanya. Hal ini akan memperlihatkan adanya tingkat engagement yang terlihat dalam sikap dan perilaku karyawan. Biasanya, mereka menampilkan karakteristik seperti keterlibatan, loyalitas, orientasi tujuan dan sering mengambil inisiatif. Namun, dalam kasus ketidakseimbangan, karyawan merasa kelelahan.

### **2.1.3. Training Satisfaction**

#### **2.1.3.1 Definisi Training Satisfaction**

Menurut (Schmidt 2007), pelatihan adalah pengembangan sistematis dari pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dibutuhkan oleh seseorang untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan. (Schmidt 2007) kemudian menciptakan istilah kepuasan pelatihan kerja, menggabungkan ide-ide sebelumnya tentang kepuasan kerja (Spector 1997) dan pelatihan kerja (Landy 1985a; Patrick 2000a). Kepuasan pelatihan mengacu pada sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai serangkaian kegiatan yang direncanakan yang diselenggarakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan (Schmidt 2007b). Kepuasan pelatihan berkaitan dengan perasaan karyawan tentang pelatihan secara keseluruhan, bukan satu intervensi pelatihan khusus, dan merupakan ukuran kegiatan pelatihan formal atau terencana yang ditawarkan oleh organisasi (Schmidt 2007b).

Praktek pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu cara yang paling penting untuk membantu karyawan dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk mematuhi standar kompetitif (Tsai and Tai 2003). Studi di bidang HRM menyarankan bahwa praktik sumber daya manusia seperti pelatihan ekstensif akan menciptakan rasa dukungan organisasi (McElroy, Morrow, and Rude 2001; Meyer and Allen 1997). Memberikan peluang pengembangan karir melalui pelatihan dan pengembangan karyawan semakin diakui sebagai aspek penting dari praktik manajemen sumber daya manusia yang terbaik (Yew 2011).

Penyediaan pelatihan adalah fungsi utama HRM (Sung and Choi 2014). (Landy 1985) mendefinisikan pelatihan kerja sebagai seperangkat kegiatan yang direncanakan sebagai suatu bagian kegiatan utama organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja atau untuk mengubah sikap dan perilaku sosial para anggotanya dengan cara tertentu. (Patrick 2000) mendefinisikan pelatihan sistematis dalam hal pengembangan pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan oleh seseorang untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan tertentu.

Dasar teoretis untuk konsep kepuasan pelatihan kerja berakar pada konsep pelatihan kerja dan kepuasan kerja. Teori pelatihan kerja mencakup konstruksi, konsep dan model yang diambil dari teori pembelajaran dan teori sistem organisasi, antara lain (Salas and Cannon-Bowers 2001). Konsep kepuasan kerja berakar pada teori motivasi, termasuk hierarki (Maslow 1954a) tentang teori kebutuhan dan motivation hygiene theory (Herzberg, Mausner, and Snyderman 1959a).

Berikut penjelasan dari masing-masing teori diatas

## 1. Motivation hygiene theory

*Motivation hygiene theory* dikenal juga dengan nama teori dua factor. Teori ini dikemukakan oleh (Herzberg et al. 1959). Prinsip teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang pertama dinamakan *dissatisfier* atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan *satisfier* atau kepuasan. *Satisfier* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibentuk sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa adanya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. *Dissastifier* (hygiene factor) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, antara lain: penghasilan, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status, jika hal tersebut tidak terpenuhi maka seseorang tidak akan puas.

## 2. Teori Hirarki Kebutuhan

(Maslow 1954) menjelaskan mengenai konsep motivasi manusia mengacu pada lima kebutuhan pokok yang disusun secara hirarki. Lima tingkatan motivasi secara hirarki adalah:

### a. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (lahiriah)

Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, stimulus, penghargaan dan fasilitas-fasilitas lainnya, menjadi motif dasar seseorang mau bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktifitas yang tinggi bagi organisasi.

### b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*safety needs*)

Kebutuhan ini mengarah pada rasa aman, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya serta tanggung jawabnya sebagai karyawan.

c. Kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan akan kasih sayang dan sahabat dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya rasa memiliki dalam organisasi.

d. Kebutuhan akan prestasi (*esteem needs*)

Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan symbol-simbol dalam statusnya serta prestise yang ditampilkannya.

e. Kebutuhan meningkatkan kapasitas kerja (*self actualization*)

Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat menyesuaikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat menghasilkan produktifitas yang tinggi untuk organisasi

### **2.1.3.2 Dimensi Training Satisfaction**

Kepuasan pelatihan didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai serangkaian kegiatan yang direncanakan dan diorganisir untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjadi mampu melakukan tugas atau pekerjaan tertentu secara efektif (Schmidt 2007b). Indikator dalam variabel ini didasarkan pada (Schmidt 2007):

1. Dukungan organisasi untuk pelatihan
2. Perasaan karyawan tentang pelatihan

### 3. Kepuasan karyawan dengan pelatihan

#### **2.1.4. Reward Satisfaction**

##### **2.1.4.1. Definisi Reward Satisfaction**

Belcher dan Atchison dalam (Choi, Heo, and Kim 2015) mendefinisikan reward sebagai transaksi antara organisasi dan individu di bawah perjanjian kerja, dan transaksi tersebut terutama ekonomi, psikologis, sosial, politik dan transaksi etis. *Reward satisfaction* didefinisikan sebagai kepuasan karyawan secara total atas imbalan yang diberikan (De Gieter and Hofmans 2015b). Pemberian reward atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan memberikan kepuasan kerja (Nursaadah 2017a). *Reward satisfaction* dikategorikan menjadi tiga, yaitu imbalan finansial, imbalan material, dan imbalan psikologis (De Gieter et al. 2008b; De Gieter and Hofmans 2015b).

(De Gieter et al. 2008) menjelaskan imbalan finansial (misalnya gaji pokok, bonus) memperoleh potensi motivasinya dari nilai instrumentalnya karena uang dapat ditukar dengan barang dan jasa yang diinginkan. Kepuasan atas imbalan finansial sering juga disebut sebagai kepuasan gaji (*pay satisfaction*). Menurut (Wijayanti 2013) *pay satisfaction* didefinisikan sebagai keadaan dimana seorang individu merasa bahwa apa yang telah diterima dari lembaga atau instansi dimana individu bekerja telah sesuai dengan apa yang dikerjakan atau telah dilakukan bagi lembaga tersebut.

Heneman dan Schwab (1988) pada (Andini 2006) menyatakan bahwa *pay satisfaction* merupakan rangkaian kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas empat subdimensi: tingkat gaji (*pay level*), struktur/pengelolaan gaji (*pay structure*

and administration), peningkatan gaji (pay raise) dan tunjangan (benefit). Tingkat gaji yaitu merujuk pada gaji yang diterima oleh individu tersebut secara langsung. Terkait jumlah yang didapatkan yang didasari dari rata-rata gaji individu untuk posisi tertentu. Struktur atau pengelolaan gaji berhubungan dengan pendistribusian gaji karyawan atau mengenai hierarki dan struktur pemberian gaji karyawannya dalam suatu perusahaan. Ketika karyawan mendapatkan pemahaman terkait kriteria atau sistem pemberian gaji maka hal ini akan mempengaruhi pay satisfaction karyawan tersebut.

Peningkatan gaji yaitu berkaitan dengan cara organisasi menentukan kenaikan ataupun peningkatan gaji karyawan berdasarkan time-based system (waktu dalam bekerja) dan performance-based system (insentif). Tunjangan berhubungan cakupan manfaat yang diterima serta pengeluaran karyawan. Hal ini merujuk pada pembayaran tidak langsung seperti asuransi, pensiun, liburan dan lain sebagainya yang diberikan dalam bentuk pembayaran di luar kerja.

Menurut penelitian (Susetyo 2016) gaji dipandang sebagai bagian dari sistem yang mendukung yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi aturan. Bagi pekerja, gaji dipandang sebagai suatu outcome atau reward yang penting. Karyawan merasa puas dengan gajinya apabila sistem gaji dalam perusahaan tersebut mempertimbangan penentuan gaji juga tidak hanya memperhatikan prinsip Internally Equitable (keadilan di dalam perusahaan) yang dibuat berdasarkan azas keadilan tetapi juga harus mempunyai nilai yang kompetitif di pasar (Externally Equitable). Kepuasan individu atas gaji yang diterima didasarkan pada teori equity yang berkenaan dengan motivasi individu untuk bertindak dalam organisasi. Individu akan menilai rasio input terhadap outcome bagi tugas yang ada dan membandingkannya dengan referent (misalnya: upah lembur). Untuk menuju pada keadilan (equity) outcome atau input

dapat diubah, secara objektif atau psikologis dapat merubah referent pembandingan, individu dapat menarik diri dari situasi atau terjadinya turnover. Teori equity menekankan bahwa kepuasan gaji disebabkan oleh perasaan yang berhubungan dengan rasa keadilan atas gaji yang dibayarkan. Perasaan ini merupakan hasil dari proses yang terus menerus dan setelah membandingkannya dengan outcome yang lain. Teori ini didasari bahwa seorang pekerja memformulasikan rasio outcome-nya (termasuk gaji) dengan input. Rasio ini kemudian dibandingkan dengan rasio outcome (input) dari beberapa sumber yang menjadi acuan. Jika gaji yang diterima pekerja kurang dari lainnya, akan menimbulkan adanya perasaan diperlakukan tidak adil (inequitabel) atas pembayaran yang diberikan.

Kategori reward yang kedua adalah imbalan materi, misalnya kesempatan pelatihan, asuransi kesehatan (De Gieter et al. 2008b). Imbalan materi dianggap sebagai imbalan nyata tanpa harus menguntungkan karyawan dalam bentuk uang, meskipun memiliki nilai uang. Menurut (Arianto and Syihabudhin 2018) reward juga dapat berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, atau liburan atas biaya perusahaan), dan juga dapat berupa imbalan bukan uang (jam fleksibel, kantor bergengsi, atau pekerjaan yang lebih menantang). Beberapa penelitian sebelumnya tidak membedakan kategori imbalan finansial dan imbalan materi (Arianto and Syihabudhin 2018; De Gieter et al. 2012; Hardianto et al. 2019; Khalid 2020; Mehmood and Hassan 2016; Prasetyo et al. 2019; Rahman and Rivai 2019; Silaban and Syah 2018).

Ketiga, penghargaan psikologis (misalnya pengakuan dari supervisor, pujian dari rekan kerja) tidak menyiratkan biaya moneter untuk organisasi. Menurut (Mahsun 2006) membagi tipe penghargaan psikologis dalam dua tipe reward yaitu sosial reward dan psychic reward. Social Reward adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi yang merupakan faktor ekstrinsik reward yang

diperoleh dari lingkungannya, seperti financial materi, dan piagam penghargaan. Sedangkan Psychic Reward datang dari self esteem (berkaitan dengan harga diri), self satisfaction (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. psychic reward adalah intrinsic reward yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

(Katz and Maanen 1977) membedakan reward menjadi penghargaan materi, simbolis, dan sosial. Imbalan materi kemudian disegmentasi menjadi remunerasi, tunjangan kesejahteraan, jaminan status, dan lingkungan kerja. Penghargaan simbolis dibagi menjadi keragaman, kepentingan, otonomi, kesenangan, dan tantangan tugas, dan kesempatan untuk berkembang. Penghargaan sosial tersegmentasi menjadi kohesi anggota, saling pengakuan, pengakuan sosial, dukungan pimpinan, dan dukungan rekan kerja.

Menurut (Muqoyyarah 2018) reward merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja karyawan dengan cara memberikan reward (hadiah, imbalan, dan promosi jabatan) kepada karyawannya. Reward di berikan perusahaan kepada karyawan bertujuan untuk mneingkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Nugroho (2006) dalam (Triyanto and Sudarwati 2014) program reward mempunyai tujuan utama untuk:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
3. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

#### **2.1.4.2. Dimensi Reward Satisfaction**

Kepuasan karyawan secara total atas imbalan yang diberikan dalam bentuk imbalan finansial, imbalan material, dan imbalan psikologi (De Gieter and Hofmans 2015b). Dimensi *reward satisfaction* yang digunakan dalam penelitian ini dikategorikan menjadi tiga, yaitu imbalan finansial, imbalan material, dan imbalan psikologis (De Gieter et al. 2008b; De Gieter and Hofmans 2015b).

4. Kepuasan penghargaan finansial adalah kepuasan atas pembayaran moneter yang diterima karyawan, misalnya, gaji, bonus, dan tunjangan. Karyawan memperoleh potensi motivasinya dari nilai instrumentalnya karena uang dapat ditukar dengan barang dan jasa yang diinginkan (misalnya, barang dan jasa). Indikator penghargaan finansial adalah:
  - a. Tingkat kepuasan bayaran yang diterima
  - b. Kepuasan kenaikan bayaran yang diterima
5. Kepuasan penghargaan material adalah kepuasan terhadap penghargaan dengan nilai moneter yang dapat diidentifikasi secara tidak langsung yang menyiratkan biaya bagi organisasi meskipun karyawan tidak dapat menukarnya dengan nilai moneter (misalnya, bantuan kesehatan, peluang pelatihan). Beberapa penghargaan materi adalah standar dalam organisasi, tergantung pada jenis pekerjaan. penghargaan material merupakan imbalan nyata tanpa harus menguntungkan karyawan dalam bentuk uang, meskipun memiliki nilai uang. Indikator penghargaan material adalah:
  - a. Tingkat Kepuasan Material yang Diterima
  - b. Kepuasan Kenaikan Material yang Diterima
6. Kepuasan penghargaan psikologis hasil yang mendukung dan dievaluasi secara positif dari hubungan interpersonal profesional yang dikembangkan karyawan dengan atasan, kolega, atau kliennya seperti pujian, pengakuan, dan penghargaan. Berbeda dengan pembayaran dan penghargaan materi,

jenis penghargaan psikologis ini tidak menyiratkan investasi finansial dari organisasi, namun membutuhkan investasi waktu oleh supervisor, kolega, atau klien dan upaya untuk memberikan penghargaan psikologis. Indikator penghargaan psikologis adalah:

- a. Pengakuan
- b. Kepercayaan Diri
- c. Pujian
- d. Apresiasi
- e. Dorongan

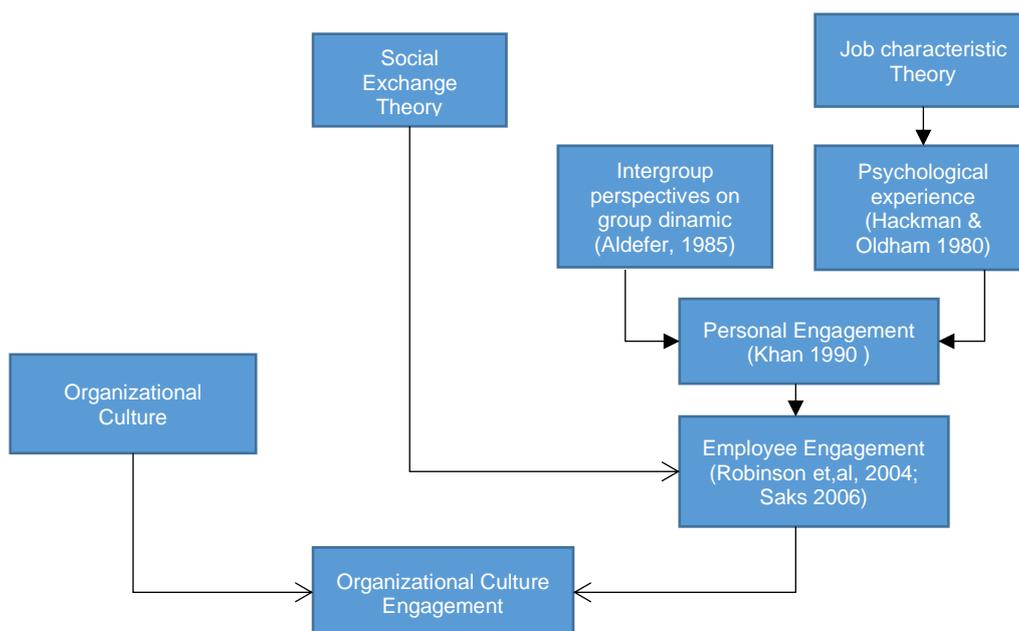
## **2.1.5. Organizational Culture Engagement**

### **2.1.5.1. Definisi Organizational Culture Engagement**

Penelitian ini mencoba menggabungkan budaya organisasi dan *employee engagement* dengan mengangkat variabel *organizational culture engagement*. *Organizational culture engagement* didefinisikan sebagai keterlibatan psikologis karyawan dalam berpikir dan berperilaku sesuai dengan nilai dasar dan cara-cara penyelesaian masalah yang telah dipedomani secara terus-menerus dalam organisasi tempatnya bekerja.

Organisasi dapat mengambil pendekatan proaktif dalam menciptakan budaya dan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) (Deloitte 2016). Budaya organisasi merupakan pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya, yaitu serangkaian nilai, norma yang berlaku dalam suatu organisasi (Kusumawardani 2010). (Schen 2004) juga menjelaskan budaya organisasi

didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu. Sedangkan *employee engagement* didefinisikan sebagai keterlibatan psikologis anggota organisasi secara fisik, kognitif, dan emosional untuk bekerja (Kahn 1990).



**Gambar 2.1 Kerangka Organizational Culture Engagement**  
Sumber: Data diolah, 2022

Relasi antara konsep budaya organisasi dan employee engagement yang dibangun dalam tulisan ini menjadi bagian yang sangat penting. *Engagement* berbeda dengan komitmen organisasi, yang dimana komitmen organisasi mengacu pada sikap dan keterikatan seseorang terhadap organisasi tempat orang bekerja. *Engagement* bukan sikap, tapi perasaan atau keterlibatan psikologis seorang individu. Dan sementara OCB melibatkan perilaku sukarela dan informal yang dapat membantu rekan kerja dan organisasi.

### 2.1.5.2. Dimensi Organizational Culture Engagement

#### Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dikategorikan menjadi 4 yang merupakan orientasi budaya yang dipersepsikan oleh anggotanya yaitu (Harrison and Stokes 1992):

##### 1. Orientasi pada Kekuasaan

Organisasi yang berorientasi pada kekuasaan didasarkan atas perbedaan akses kepada sumber. Orang yang berkuasa menggunakan sumber untuk mengendalikan perilaku orang lain. Anggota organisasi ditumbuhkan motivasinya oleh imbalan dan hukuman, dan oleh keinginan untuk bekerja dengan pimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang berdasarkan atas kekuatan, keadilan dan kebajikan maka dia merasa bertanggung jawab kepada bawahannya. Orientasi kekuasaan cocok sekali dengan situasi saat pemimpin mempunyai visi, intelegensi dan berkeinginan untuk mengelola usaha serta mengawasi langsung aktivitas bawahannya. Ada hubungan yang sifatnya personal antara pemimpin dan pengikutnya serta terdapat ketergantungan pengikut/bawahan terhadap petunjuk dan keamanan dari pemimpin. Ketergantungan pada pemimpin di sini sangatlah tinggi. Kejelekan dari tipe ini yaitu tunduk pada peraturan karena takut dan terdapat penyalahgunaan kekuasaan bagi kepentingan pihak yang ada di sekitar pemimpin. Jika usaha semakin kompleks dan bertambah besar maka orientasi pada kekuasaan tidak akan efisien dan menjadi berantakan jika tidak dilengkapi oleh struktur dan sistem yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan. Karena jarak antara pemimpin dan pengikut semakin lebar maka pengawasan yang efektif menjadi semakin sulit.

## 2. Orientasi pada Peran

Orientasi pada peran menempatkan sistem dari struktur dan prosedur untuk menggantikan kekuasaan pemimpin. Struktur dan sistem memberikan proteksi terhadap bawahan dan stabilitas organisasi. Perjuangan akan kekuasaan dimoderasi oleh peraturan hukum. Kewajiban dan imbalan bagi anggota/bawahan didefinisikan dengan teliti. Biasanya secara tertulis dan mengadakan kontrak yang eksplisit atau implisit antara organisasi dan individu. Orang menjalankan fungsi khusus untuk menerima imbalan yang ditetapkan. Nilai dari orientasi peran yaitu berkaitan dengan nilai yang mengutamakan pada keterkaitan, rasionalitas dan konsistensi. Sistem dalam organisasi tersebut kinerjanya diorganisasi oleh struktur dan prosedur, bukan diawasi secara pribadi oleh pemimpin. Wewenang dan tanggungjawab didelegasikan ke bawah. Masing-masing tingkatan di dalam organisasi memiliki bidang wewenang yang ditetapkan, tanpa ada pengawasan langsung dari atas. Keunggulannya yaitu organisasi yang berorientasi pada peran memberikan stabilitas, keadilan dan kinerja yang efisien. Kelemahannya adalah mereka bekerja pada asumsi bahwa orang tidak bisa dipercaya sehingga mereka tidak memberikan otonomi secara individu kepada anggota pada tingkat yang lebih rendah. Sistem dirancang untuk mengawasi orang dan mencegah mereka untuk melaksanakan tindakan yang mementingkan dirinya sendiri.

## 3. Orientasi pada Prestasi

Organisasi yang berorientasi pada prestasi disebut juga organisasi sejajar. Karena tipe ini menggunakan misi untuk menarik dan mengeluarkan energi perorangan dari anggotanya untuk mengejar tujuan bersama. Anggota memberikan kontribusi mereka dengan bebas sebagai respon terhadap komitmen mereka kepada tujuan yang dibagi, mereka dengan sukarela

memberi lebih banyak kepada organisasi. Organisasi ini menekankan pada motivasi yang tinggi dari pada anggota organisasi untuk menghilangkan ketidakefisienan dari struktur, sistem, dan perencanaan. Dalam budaya ini, tujuan utama organisasi adalah menarik dan menarik tenaga anggota untuk mengejar tujuan bersama. Organisasi yang berorientasi kepada prestasi seringkali kurang terorganisir. Ia berpegang pada motivasi tinggi untuk mengatasi kekurangannya di dalam stuktur, system, dan perencanaan. Apalagi jika anggotanya mengalami kebosanan, organisasi bisa kehilangan fokus dan kesatuan usaha jika tugasnya kompleks dan visi yang berbeda untuk masing-masing bagian yang berbeda dalam organisasi karena tidak berdasar sistem dan prosedur.

#### 4. Orientasi pada Dukungan

Iklim dalam organisasi yang didasarkan pada saling percaya diantara anggota sebagai individu dengan organisasi itu sendiri. Dalam kondisi ini, karyawan yakin bahwa mereka dinilai sebagai manusia, bukan hanya sebagai mesin. Ada kehangatan yang mendorong semangat dalam organisasi. Orang berangkat pada pagi hari ke tempat kerja bukan hanya karena mereka menyukai pekerjaannya saja tetapi juga karena mereka peduli kepada lingkungan ke sekelilingnya. Organisasi yang berorientasi pada dukungan menawarkan kepada anggotanya kepuasan yang berasal dari hubungan. Dengan asumsi orang akan memberi kontribusi karena komitmen kepada kelompok atau organisasi karena mereka memiliki rasa memiliki. Ada keinginan anggota kelompok untuk berkorban demi anggota kelompok lainnya. Kelemahan tipe ini adalah cenderung menghindari konflik untuk keselarasan organisasi. Konsensus ini mungkin dinilai berlebihan karena menghambat kemampuan organisasi untuk bergerak dengan tegas.

Untuk mengukur konsep budaya organisasi, peneliti mengukur dengan menggunakan karakteristik seperti yang dinyatakan oleh (Robbins and Judge 2018) menyatakan bahwa indikator budaya organisasi adalah: *Innovation and risk taking, Attention to detail, Outcome orientation, People orientation, Team orientation, Aggressiveness, Stability*.

Penjelasan dari karakteristik budaya organisasi menurut (Robbins and Judge 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and risk taking*) diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi.
2. Perhatian terhadap Detail (*Attention to detail*) diartikan bahwa di dalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.
3. Orientasi pada Hasil (*Outcome orientation*) diartikan fokus kepada hasil atau pendapatan dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada Orang (*People orientation*) diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi pada Tim (*Team Orientation*) diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*) diartikan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
7. Stabilitas (*Stability*) diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang

Kumpulan Dimensi Personal Engagement

### 1. Meaningfulness:

Meaningfulness berarti merasakan investasi diri dalam peran kinerja. Makna psikologis dapat dilihat sebagai perasaan bahwa seseorang menerima energi kognitif, atau emosional. Orang mengalami kebermaknaan seperti itu ketika mereka merasa berharga, berguna, dan berharga seolah-olah mereka membuat perbedaan dan tidak diterima begitu saja. Mereka merasa mampu memberi kepada orang lain dan untuk pekerjaan itu sendiri dalam peran mereka dan juga dapat menerima. Kurangnya kebermaknaan terhubung dengan perasaan orang bahwa sedikit yang diminta atau diharapkan diri mereka sendiri dan bahwa hanya ada sedikit ruang bagi mereka untuk memberi atau menerima dalam pekerjaan pertunjukan peran.

### 2. Safety

Safety merupakan rasa mampu menunjukkan dan menggunakan diri tanpa takut konsekuensi negatif terhadap citra diri, status atau karier. Keamanan psikologis dialami sebagai perasaan mampu menunjukkan dan menggunakan diri sendiri tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier. Orang merasa aman dalam situasi di mana mereka percaya bahwa mereka tidak akan menderita karena personal engagement mereka. Dalam dua studi, situasi yang mempromosikan kepercayaan dapat diprediksi, konsisten, jelas, dan tidak mengancam; orang-orang mampu memahami batasan antara apa yang diizinkan dan yang dilarang dan konsekuensi potensial dari perilaku mereka. Ketika situasi tidak jelas, tidak konsisten, tidak dapat diprediksi.

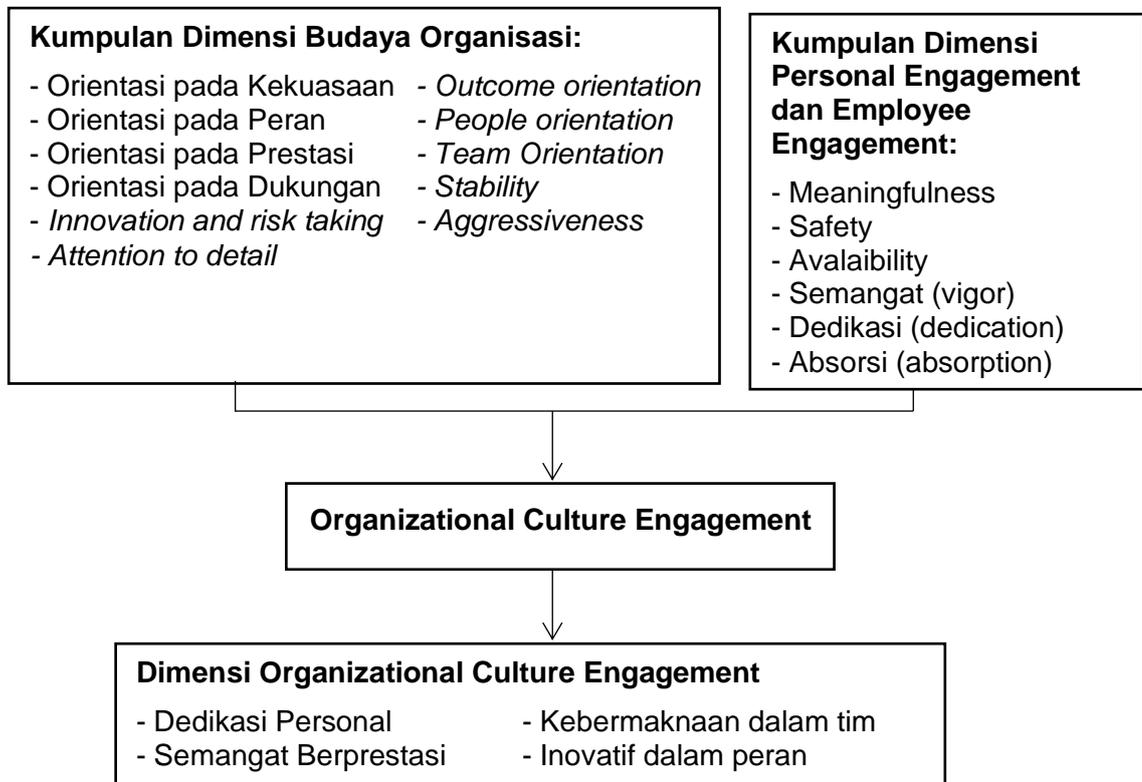
### 3. Availability

Availability merupakan perasaan memiliki sumber daya emosional dan psikologis fisik yang diperlukan untuk menginvestasikan diri dalam pertunjukan peran. Availability adalah perasaan memiliki sumber daya fisik, emosional, atau psikologis untuk terlibat secara pribadi pada saat tertentu. Ini mengukur seberapa siap orang untuk terlibat, mengingat gangguan yang mereka alami sebagai anggota sistem sosial. Dalam studi ini, orang lebih atau kurang tersedia untuk menempatkan diri mereka sepenuhnya ke dalam pertunjukan peran tergantung pada bagaimana mereka mengatasi berbagai tuntutan aspek pekerjaan dan yang bukan dalam kehidupan mereka. Penelitian tentang stres sering kali memasukkan ukuran penilaian diri dari kemampuan untuk terlibat dalam strategi *copying*.

Selain itu (Bakker and Albrecht 2018) menjelaskan tiga komponen dari work *engagement* yang dapat dilihat dari sikap yang ditunjukkan oleh karyawan, meliputi:

1. Semangat (*vigor*) yang didefinisikan sebagai kondisi karyawan yang memiliki energi yang besar ketika bekerja, kemauan yang sungguh-sungguh dengan ketahanan mental dalam bekerja, mempunyai kesungguhan dan kegigihan dalam bekerja
2. Dedikasi (*dedication*), kondisi ini ditandai ketika karyawan secara kuat terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya ditandai dengan perasaan penuh makna, inspiratif, serta memiliki rasa antusias yang besar.

3. Absorsi (*absorption*) diartikan karyawan yang memiliki konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga waktu berlalu dengan cepat tanpa terasa.



**Gambar 2.2 Sintesis Kumpulan Dimensi OCE**

Sumber: adaptasi beberapa konsep

Bedasarkan dimensi-dimensi yang telah dijelaskan sebelumnya maka indikator-indikator yang digunakan dalam menjelaskan *organizational culture engagement* adalah sebagai berikut:

1. Dedikasi Personal adalah keterlibatan individu/karyawan dalam organisasi dengan mengabdikan tenaga, pikiran dan waktu, serta antusiasme yang tinggi dalam dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Semangat Berprestasi diartikan sebagai sikap karyawan yang memiliki kemauan yang besar untuk mencapai kesuksesan sesuai dengan nilai dasar organisasi
3. Kebermaknaan dalam tim, Kondisi dimana seseorang merasa berharga, berguna Ketika terlibat bekerja dalam kelompok atau tim
4. Inovatif dalam peran Mampu menunjukkan diri tanpa takut dinilai negative dalam berinovasi

## **2.1.6. Organizational Citizenship Behavior**

### **2.1.6.1. Definisi Organizational Citizenship Behavior**

(Bateman and Organ 1983) adalah orang yang pertama kali mengusulkan OCB untuk menggambarkan setiap perilaku yang bermanfaat untuk suatu organisasi, tetapi itu tidak ditentukan atau diatur dalam organisasi itu sendiri, dengan kata lain OCB bersifat sukarela tanpa adanya aturan dari organisasi. (Organ 1988) lebih lanjut mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, dengan kata lain individu yang menunjukkan OCB melampaui persyaratan peran formal mereka untuk sukarela menawarkan dukungan mereka kepada organisasi, sehingga memberikan kontribusi yang berharga agar organisasi dapat berfungsi secara efektif. Lebih lanjut, menurut (Organ, Podsakoff, and P. 2006), organizational citizenship behavior adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau tidak secara eksplisit dikaitkan dengan sistem reward, dan memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi.

Menurut (Robbins 2006), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat

formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. OCB merupakan perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Perilaku OCB ditampilkan dengan membantu rekan sekerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan, dan membantu memecahkan masalah dalam memperbaiki produk dan prosedur.

Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Aldag and Reschke 1997). Selanjutnya (Steers, Bigley, and Porter 1996) menjelaskan bahwa OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu.

OCB tidak bisa dituntut secara paksa. Karyawan tidak dapat dipaksa untuk melakukan atau menunjukkan OCB. Demikian pula, karyawan tidak dapat mengharapkan imbalan formal apa pun untuk menunjukkan OCB. Namun, OCB tidak luput dari perhatian. (Organ 1988) telah mencatat, supervisor secara teratur memperhitungkan dan menghargai OCB yang ditunjukkan oleh bawahan baik secara langsung maupun tidak langsung (misalnya perlakuan istimewa, penilaian kinerja, promosi, dll). Pernyataan penting lainnya tentang OCB, adalah bahwa perilaku ini sering kali dimotivasi secara internal, muncul dari dalam dan ditopang oleh kebutuhan intrinsik individu akan rasa pencapaian, kompetensi, kepemilikan, atau afiliasi. OCB didefinisikan oleh Organ sebagai kontribusi untuk pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologis yang mendukung kinerja tugas (Organ 1988b).

### 2.1.6.2. Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Menurut (Organ 1988) OCB dapat dijelaskan melalui lima kategori kehati-hatian (*conscientiousness*), altruism (*altruism*), moral kemasyarakatan (*civic virtue*), sportivitas dan kesopanan (*sportsmanship and courtesy*).

#### 1. Kehati-hatian (*conscientiousness*)

Dimensi ini mengacu pada perilaku karyawan yang melampaui kriteria minimum yang disyaratkan kepadanya. 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.

#### 2. Altruism (*altruism*)

Altruisme berarti sikap membantu orang lain tanpa mengharapkan balasan apa-apa, dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

#### 3. Moral kemasyarakatan (*civic virtue*)

Moral kemasyarakatan adalah tentang berpartisipasi secara bertanggung jawab dalam kehidupan politik organisasi. Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasional 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. *Sportsmanship*

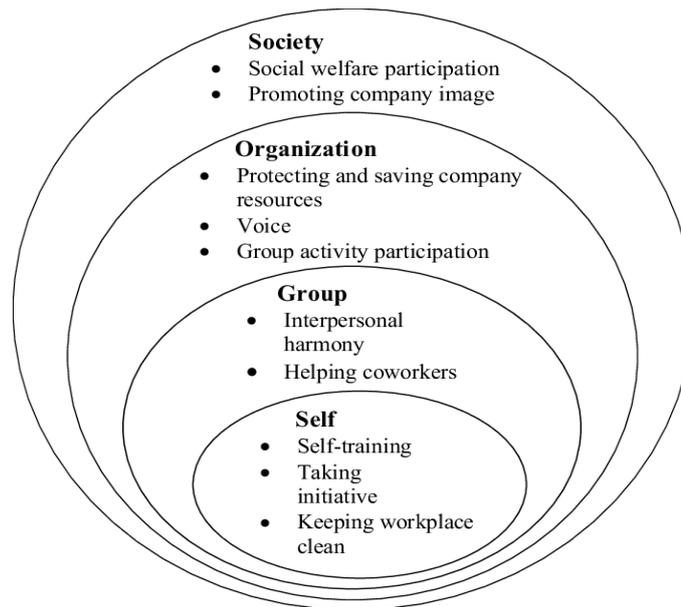
*Sportsmanship* adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan

– keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam spotmanship 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.

5. Kesopanan (*courtesy*)

Kesopanan adalah perilaku 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.

(Farh, Zhong, and Organ 2004) telah membahas lima dimensi OCB yang diperluas, yaitu pelatihan mandiri (*self-training*), partisipasi kesejahteraan sosial (*social welfare participation*), melindungi dan menjaga sumber daya perusahaan (*protecting and saving company resources*), menjaga tempat kerja yang bersih (*keeping the workplace clean*) dan keharmonisan interpersonal (*interpersonal harmony*). Selanjutnya mereka juga telah mengembangkan model konsentris OCB:



**Gambar 2.3 Model Konsentris OCB**  
 Sumber: Farh, Zhong, and Organ (2004)

Lingkaran paling dalam adalah domain diri dan mencakup kontribusi yang dibuat murni, muncul dari kemauan sendiri. Domain grup mengacu pada kontribusi yang tidak dapat dieksekusi individu tetapi membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan/ atau kerja kelompok/teamwork. Di bawah domain organisasi adalah aktivitas yang harus melibatkan beberapa atribut organisasi yang relevan seperti sumber daya perusahaan, tata Kelola dan alur kerja. Dimensi masyarakat melampaui batas-batas organisasi dan mengacu pada kontribusi dengan mengacu pada lingkungan eksternal dan semua pemangku kepentingan.

(Williams and Anderson 1991), mengkategorikan lima dimensi OCB menjadi dua kategori yaitu perilaku yang diarahkan pada individu yaitu OCBI dan perilaku yang diarahkan terhadap organisasi yaitu OCBO. Tingkat individu OCB mencakup upaya altruisme, kesopanan, dan memelihara ketenangan dalam lingkup organisasi. Jadi OCBI secara luas mencakup perilaku menolong dan dimensi kesopanan. Perilaku tingkat organisasi terikat pada kepentingan

organisasi. OCBO mencakup kesadaran, kebajikan sipil, dan sportivitas. Podsakoff et.al. (2009) menetapkan bahwa perilaku tingkat individu terkait dengan penilaian kinerja dan alokasi pembagian penghargaan di antara karyawan. OCBO ditemukan terkait dengan efisiensi karyawan, pergantian organisasi, dan produktivitas di antara karyawan. (Lee and Allen 2002) telah merancang skala 16 poin untuk mengoperasionalkan OCBI dan OCBO.

### **2.1.7. Turnover Intention**

#### **2.1.7.1. Definisi Turnover Intention**

Banyak penelitian mendefinisikan bahwa niat berpindah adalah satu-satunya prediktor terbaik dari turnover dan sebagai elemen kunci dalam mempelajari perilaku karyawan (Lee and Bruvold 2003). (Siregar 2006) mendefinisikan *Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. (Ronald and Milkha 2014) mengemukakan *Turnover Intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Menurut (Hartono 2002) *Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan lebih baik”.

Menurut (Wright and Bonett 2007) *turnover* dapat dibagi menjadi sukarela dan terpaksa. *Turnover* yang sifatnya sukarela terjadi ketika seorang karyawan ingin keluar dan akhirnya memutuskan untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai penyebab. Situasi lain yaitu, seorang karyawan diminta untuk

meninggalkan organisasi karena berbagai alasan termasuk PHK atau kinerja pekerjaan yang buruk atau kinerja lain yang merugikan perusahaan. Alasan paling banyak untuk *turnover* dapat dibagi menjadi sukarela atau tidak sukarela. Sejumlah besar peneliti telah menentukan bahwa niat untuk tinggal atau pergi secara kuat dan konsisten terkait dengan turnover yang bersifat sukarela (Wright and Bonett 2007b). Sebagian besar penelitian organisasi tentang turnover adalah berhenti secara sukarela. Peneliti pada dasarnya berkonsentrasi pada penelitian tentang *turnover intention* karyawan karena data karyawan yang keluar secara sukarela sulit untuk dikumpulkan (Currivan 1999).

Menurut (Hartono 2002), *turnover intention* ditandai oleh indikasi-indikasi yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain ;

1. Tingginya Tingkat Absensi

Karyawan yang memiliki *turnover intention* biasanya tingkat absensinya cenderung tinggi, hal itu terjadi karena dalam fase tersebut tingkat tanggung jawab karyawan sudah sangat berkurang dibandingkan sebelumnya.

2. Malas Bekerja

Karyawan yang memiliki *turnover intention* akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lain yang dipandang mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.

3. Peningkatan terhadap Pelanggaran Tata Tertib Kerja

Berbagai pelanggaran tata tertib dalam lingkungan kerja sering dilakukan karyawan yang memiliki *turnover intention*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

#### 4. Peningkatan Protes terhadap Atasan

Karyawan yang memiliki *turnover intention*, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

#### **2.1.7.2. Dimensi Turnover Intention**

Indikator turnover intention yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berhenti dari pekerjaan, posisi yang lebih baik dan pekerjaan yang lebih baik (Santoni and Harahap 2018a).

1. Berhenti dari pekerjaan: Mendapatkan pekerjaan baru, karena lingkungan kerja, masalah kesehatan.
2. Posisi yang lebih baik: Promosi yang lebih baik, keinginan untuk mendapatkan lebih banyak gaji / pendapatan yang lebih baik, Keinginan untuk meningkatkan kapasitas diri dan keinginan ke perusahaan yang lebih maju.
3. Pekerjaan yang lebih baik: Mencari tantangan baru, Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, transportasi mudah, jarak tempuh yang dekat dan dukungan dari keluarga.

#### **2.2. Tinjauan Empiris**

Hasil kajian penelitian terdahulu yang relevan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang training satisfaction, reward satisfaction terhadap OCB, Organizational Culture Engagement dan turnover intention pegawai Bank di Sulawesi Selatan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi gambaran tentang perbedaan dari penelitian

sebelumnya. Studi yang dilakukan (Huang and Su 2016; Memon et al. 2017, 2016; Rahman and Rivai 2019; Srimindarti et al. 2017) menyatakan bahwa *training satisfaction* dapat mengurangi *turnover intention* pada pegawai. Hal ini berbeda dengan hasil studi yang dilakukan (B. Artiningrum and Satrya 2016; Supriaidi et al. 2019; Wanggi et al. 2019) yang menyatakan bahwa *training satisfaction* tidak mempengaruhi *turnover intention*. Lebih lanjut akan dijelaskan lagi hubungan-hubungan variable tersebut dengan tambahan mediasi dari variable Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Organizational Culture Engagement (OCE).

Hubungan-hubungan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

### **2.2.1. Training Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour dan Turnover Intention**

*Training satisfaction* dapat diartikan sejauh mana kepuasan perasaan seseorang mengenai aspek pelatihan kerja yang mereka terima atau ikuti. Penelitian sebelumnya tentang pelatihan dan *turnover intention* telah mengkonseptualisasikan konstruksi pelatihan melalui berbagai cara, seperti sistem pelatihan, ukuran pelatihan, jumlah uang yang dihabiskan untuk kegiatan dan jam pelatihan formal (Gardner et al. 2011). Pelatihan adalah prediktor kunci keberhasilan organisasi, hal ini sangat diperlukan jika organisasi ingin tetap adaptif, kompetitif, inovatif dan ingin mencapai tujuan strategis mereka (Salas et al. 2012). Hasil studi yang dilakukan (Huang and Su 2016) menunjukkan bahwa tujuan program pelatihan tidak hanya mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku peserta pelatihan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga menekankan pembentukan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Sehingga harapannya jika pegawai merasa puas dengan pelatihan yang diprogramkan akan membentuk sikap positif tentang

pekerjaannya, yang nantinya akan mengurangi niat turnover dari pegawai tersebut.

Beberapa penelitian yang menguji pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention* seperti, (Huang and Su 2016; Memon et al. 2017, 2016; Rahman and Rivai 2019; Srimindarti et al. 2017), hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa *training satisfaction* dapat mengurangi *turnover intention* pada pegawai. Dengan kata lain *training satisfaction* merupakan faktor yang sangat penting dalam memprediksi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Training dianggap dapat membantu karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pelatihan dan akan meningkatkan rasa kewajiban mereka terhadap organisasi. Karyawan yang puas dengan pelatihan kerja lebih loyal atau setia pada organisasi mereka (Tansky and Cohen 2001) dan lebih mungkin bertahan di organisasi mereka. Dalam penelitian (Huang and Su 2016), menemukan bahwa *turnover intention* akan dipengaruhi oleh kepuasan pelatihan dari peserta, terkait yang mereka pelajari dan perasaan mereka tentang program pelatihan.

Namun bukti empiris sebelumnya terbantahkan oleh penemuan yang dilakukan (B. Artiningrum and Satria 2016; Supriaidi et al. 2019; Wanggi et al. 2019) yang menguji pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention*, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *turnover intention* tidak dipengaruhi oleh *training satisfaction*.

Penelitian di bidang pengembangan sumber daya manusia menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan pelatihan merupakan prediktor signifikan OCB. Investasi organisasi dalam bentuk pelatihan dan pengembangan tidak hanya membantu meningkatkan keterampilan utama karyawan, tetapi juga menambah

nilai dalam hal perilaku yang terkait dengan aktivitas terkait dengan pekerjaan mereka (Dysvik and Kuvaas 2008), sehingga hal ini dapat mempengaruhi persepsi mereka untuk dihargai di tempat kerja. Hal ini sebanding dengan gagasan timbal balik dalam SET, yang menjelaskan kepuasan karyawan dengan inisiatif organisasi, investasi dalam hal pelatihan dan pengembangan. Keterkaitan ini menghasilkan perasaan akan kewajiban di antara individu di tempat kerja (Shore et al. 2006a). Kewajiban ini menyebabkan karyawan mencari cara untuk memberikan kontribusi terbaik pada organisasi, sehingga menguntungkan organisasi melalui perilaku karyawan yang positif yang mungkin jauh melebihi persyaratan peran formal mereka (Coyle-Shapiro and Conway 2004; Shore et al. 2006b).

Hubungan training satisfaction terhadap OCB telah dikonfirmasi oleh beberapa penelitian sebelumnya, seperti studi yang dilakukan (Skarlicki and Latham 1997), hasil penelitiannya menunjukkan pelatihan meningkatkan perilaku OCB anggota serikat pekerja di Kanada. Hal ini diperkuat dengan temuan (Ahmad 2011; Memon et al. 2017; Supriaidi et al. 2019) yang mengemukakan bahwa *training satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan kata lain training satisfaction adalah predictor signifikan dari OCB. Pelatihan di tempat kerja tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, tetapi juga mengubah perilaku mereka dan mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih keras. Upaya organisasi terhadap kegiatan pelatihan dan pengembangan menghasilkan kerja tim berbasis kualitas yang lebih maju, keterampilan interpersonal, dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

### **2.2.2. Hubungan antara reward satisfaction, *Organizational Citizenship Behaviour* dan Turnover Intention**

Selama ini, penghargaan berfokus hampir secara eksklusif pada penghargaan finansial (De Gieter et al. 2012b). Namun, banyak organisasi mengalami kesulitan dalam menarik dan mempertahankan karyawan berbakat karena kombinasi perubahan demografis, ekonomi dan sosial (misalnya penuaan tenaga kerja, pembatasan anggaran, kompetisi bakat atau kemampuan (McDonnell 2011). Menurut (Chiang and Birtch 2007) tren penghargaan kemudian berubah menjadi manajemen penghargaan total. yaitu mempertimbangkan penghargaan sebagai hasil yang dihargai yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kinerjanya. Manajemen penghargaan total mengakui bahwa penting untuk memberikan penghargaan finansial yang sesuai, tetapi menekankan perlunya melengkapi ini dengan jenis penghargaan lainnya.

De Gieter and Hofmans (2015) mendefinisikan *reward satisfaction* sebagai kepuasan karyawan secara total atas imbalan yang diberikan. *Reward satisfaction* dikategorikan menjadi tiga, yaitu kepuasan penghargaan finansial, kepuasan penghargaan material, dan kepuasan penghargaan psikologis (De Gieter et al. 2008b; De Gieter and Hofmans 2015b). Pemberian reward atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan memberikan kepuasan kerja (Nursaadah 2017b) sehingga dapat mengurangi turnover intention.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa reward satisfaction menurunkan turnover intention (Arianto and Syihabudhin 2018b; De Gieter et al. 2008b, 2012b; De Gieter and Hofmans 2015b; Hardianto, Rugaiyah, and Rosyidi 2019b; Silaban and Syah 2018b). Semakin tinggi kepuasan atas reward yang didapatkan maka karyawan akan lebih memilih untuk menetap. Kepuasan karyawan atas reward

menandakan bahwa reward yang didapatkan sudah sesuai dengan harapan karyawan sehingga menurunkan keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain (Arianto and Syihabudhin 2018b). Reward yang dimaksud tidak hanya dalam bentuk uang namun juga secara psikologis. Menurut (De Gieter et al. 2012) mengemukakan bahwa perusahaan perlu menginvestasikan waktu dan upaya dalam meningkatkan kepuasan karyawan dengan tingkat gaji dan kondisi psikologis dari pimpinannya sehingga dapat menghindari masalah yang diakibatkan oleh pergantian karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aamir, Khan, and Du 2014) yang menyimpulkan bahwa reward dalam bentuk finansial dan material berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap turnover intention.

Variabel OCB diangkat untuk menemukan efek mediasi antara reward satisfaction terhadap turnover intention. OCB merupakan perilaku individu yang dengan sukarela menawarkan dukungan kepada organisasi yang secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal (Choi, Heo, and Kim 2015b; Organ 1988b). Penelitian (Choi et al. 2015) menemukan reward mempengaruhi OCB. Reward tersebut merupakan faktor penting yang mendorong kepuasan kerja anggota organisasi, dan merupakan faktor fundamental yang meningkatkan citra organisasi dan motivasi, sehingga pada akhirnya membantu mencapai tujuan organisasi.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1.	The Mediating Role of Job Satisfaction In The Relationship Satisfaction and Turnover Intentions Between Job Training (Huang and Su 2016b)	Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, Turnover Intention	Survei Analisis regresi dan mediasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat hubungan negatif job training satisfaction dengan turnover intention.</li> <li>2. Job satisfaction memediasi hubungan job training satisfaction dan turnover intention.</li> <li>3. Terdapat hubungan positif job satisfaction dengan job training satisfaction.</li> <li>4. Terdapat hubungan negatif job satisfaction dengan turnover intention.</li> </ol>
2.	Analisis Pengaruh Career Management, Training Satisfaction, Pay Satisfaction Terhadap Turnover Intention dan Peran Mediasi Organizational Engagement pada Karyawan Sektor Perbankan (Budi Artiningrum and Satrya 2016b)	Career Management, Training Satisfaction, Pay Satisfaction, Organisational Engagement, Turnover Intention	Survei Analisis SEM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak terdapat pengaruh langsung career management terhadap organisational engagement</li> <li>2. Terdapat pengaruh langsung training satisfaction dan pay satisfaction terhadap organisational engagement.</li> <li>3. Tidak terdapat pengaruh langsung career management dan training satisfaction terhadap turnover intention</li> <li>4. Terdapat pengaruh langsung organisational engagement dan pay satisfaction terhadap turnover intention.</li> <li>5. Organizational engagement terbukti memiliki peran mediasi penuh terhadap hubungan antara training satisfaction dan turnover intention.</li> <li>6. Organizational engagement terbukti memiliki peran mediasi sebagian terhadap hubungan antara pay satisfaction dan turnover intention.</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1.

No.	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
3.	The link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention (Memon et al. 2016a)	Training Satisfaction, Work Engagement, Turnover Intention	Survey Analysis of Moment Structures (IBM AMOS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh negatif training satisfaction terhadap turnover intention.</li> <li>2. Terdapat pengaruh positif training satisfaction terhadap work engagement.</li> <li>3. Terdapat pengaruh negatif work engagement terhadap turnover intention.</li> <li>4. Work engagement memediasi efek training satisfaction terhadap turnover intention.</li> </ol>
4.	The Relationship between Training Satisfaction, Organisational Citizenship Behaviour, and Turnover Intention: A PLS-SEM approach (Memon et al. 2017b)	Training Satisfaction, Organisational Citizenship Behaviour, Turnover Intention	Survei PLS-SEM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh negatif training satisfaction terhadap turnover intention.</li> <li>2. Terdapat pengaruh negatif training satisfaction terhadap organisational citizenship behavior.</li> <li>3. Tidak terdapat pengaruh negatif organisational citizenship behavior terhadap turnover intention.</li> <li>4. Organisational citizenship behavior tidak memediasi hubungan antara training satisfaction dan turnover intention.</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1.

No.	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
5.	Pengaruh Succession Planning, Transformational Leadership, Training Satisfaction terhadap Turnover Intention Karyawan pada Sektor Publik Kementerian Agama Jakarta Pusat (Wanggi et al. 2019b)	Succession Planning, Transformational Leadership, Training Satisfaction, Turnover Intention	Survey Regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh negatif succession planning terhadap turnover intentions.</li> <li>2. Tidak terdapat pengaruh negatif transformational leadership terhadap turnover intentions.</li> <li>3. Tidak terdapat pengaruh negatif training satisfaction terhadap turnover intentions.</li> </ol>
6.	The Effect of Training Satisfaction, Pay Satisfaction on Turnover Intention through Organizational Commitment as a Mediator Variable Study of The Three-Stars Hotels Employees in Padang City (Rahman and Rivai 2019b)	Training Satisfaction, Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention	Survei SEM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizational commitment berpengaruh negatif terhadap turnover intention.</li> <li>2. Training satisfaction berpengaruh negatif terhadap turnover intention.</li> <li>3. Pay satisfaction berpengaruh negatif terhadap turnover intention.</li> <li>4. Organizational commitment memediasi efek training satisfaction terhadap turnover intention.</li> <li>5. Organizational commitment memediasi sebagian efek pay satisfaction terhadap turnover intention.</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1.

No.	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
7.	The Relationship Between Training Satisfaction, Organisational Citizenship Behaviour, and Turnover Intention at PT Polymindo Permata – Indonesia (Supriaidi et al. 2019b)	Training Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour, Turnover Intention	Survei SEM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak terdapat pengaruh negatif training satisfaction terhadap turnover intention.</li> <li>2. Terdapat pengaruh negatif training satisfaction terhadap organisational citizenship behavior.</li> <li>3. Tidak terdapat pengaruh negatif organisational citizenship behavior terhadap turnover intention.</li> </ol>
8.	Manage Through Rewards, Not Only Through Pay: Establishing The Psychological Reward Satisfaction Scale (De Gieter et al. 2008b)	Pay Level Satisfaction, Psychological Reward Satisfaction, Turnover Intention	Survei Regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh kuat pay level satisfaction dan psychological reward satisfaction terhadap turnover intention, job satisfaction dan affective commitment kepada organisasi.</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1.

No.	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
9.	Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of The Organizational Justice-turnover Intention Relationship (De Gieter et al. 2012b)	Organizational Justice, Turnover Intention, Pay-level Satisfaction, Psychological Reward Satisfaction	Survei	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh negatif organizational justice terhadap turnover intention.</li> <li>2. Terdapat pengaruh negatif pay-level satisfaction dan psychological reward satisfaction terhadap turnover intention.</li> <li>3. Pay level satisfaction tidak memediasi hubungan organizational justice dan turnover intention.</li> <li>4. Psychological satisfaction memediasi hubungan organizational justice dan turnover intention.</li> </ol>
10.	How Reward Satisfaction Affects Employees' Turnover Intentions and Performance: An Individual Differences Approach (De Gieter and Hofmans 2015b)	Financial Reward Satisfaction, Material Reward Satisfaction, Psychological Reward Satisfaction, Turnover Intention	Survei Regresi Analisis logistic regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat perbedaan kepuasan financial, material, dan psychological terhadap turnover intention antar karyawan.</li> <li>2. Tidak terdapat perbedaan kepuasan financial, material, dan psychological terhadap task performance antar karyawan.</li> <li>3. Pengaruh kepuasan dengan jenis penghargaan yang berbeda bervariasi tergantung pada hasil karyawan tertentu yang diteliti.</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1.

No.	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
11.	The Influence of Reward on Turnover Intention with the Organizational Commitment as an Intervening Variable (A Study on Group I and II Employee at Djatiroto Sugar Factory) (Arianto and Syihabudhin 2018b)	Reward, Organizational Commitment, Turnover Intention	Survei Path analysis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh negatif langsung reward terhadap turnover intention.</li> <li>2. Terdapat pengaruh positif langsung reward terhadap organizational commitment.</li> <li>3. Terdapat pengaruh negatif langsung organizational commitment terhadap turnover intention.</li> <li>4. Terdapat pengaruh negatif tidak langsung reward terhadap turnover intention dengan organizational commitment sebagai variabel intervening.</li> </ol>
12.	The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention (Silaban and Syah 2018b)	Compensation, Organizational Commitment, Turnover Intention	Survei SEM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi yang sesuai menurunkan turnover intention.</li> <li>2. Kompensasi yang tepat akan meningkatkan komitmen organisasi.</li> <li>3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap turnover intention.</li> </ol>
13.	The Effect of Reward and Job Satisfaction toward Turnover Intention of Private Junior High School Teacher (Hardianto et al. 2019b)	Reward, Job Satisfaction, Turnover Intention	Survei Regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh negatif langsung reward terhadap turnover intention.</li> <li>2. Terdapat pengaruh negatif langsung job satisfaction terhadap turnover intention.</li> <li>3. Terdapat pengaruh positif langsung reward terhadap job satisfaction.</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1.

No.	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
14.	Exploring Compensation Satisfaction to Enhance Motivation and Reduce Turnover Intention Among Employee of Private Bottled Water Company in Indonesia (Prasetio, Azis, and Anggadwita 2019b)	Compensation Satisfaction, Motivation, Turnover Intention	Survei bootstrapping approach	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap motivasi karyawan.</li> <li>2. Terdapat pengaruh negatif kompensasi terhadap turnover intention.</li> <li>3. Terdapat pengaruh negatif motivasi terhadap turnover intention.</li> <li>4. Motivasi tidak memediasi hubungan kompensasi dan turnover intention.</li> </ol>
15.	A Configuration Model of Organizational Culture (Dauber, Fink, and Yolles 2012)	organizational culture, organizational processes	Exploratory	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penekanan utama dalam mengembangkan model konfigurasi adalah untuk menyoroiti proses yang menjelaskan bagaimana konstruksi yang diterima secara luas, seperti strategi dan struktur, terkait dengan budaya organisasi serta perubahan budaya organisasi.</li> </ol>
16	The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector (Ahmed and Shafiq 2014)	Organizational Culture, Organizational Performance	Exploratory research technique	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi.</li> <li>2. semakin tinggi penghindaran ketidakpastian akan semakin baik kinerja organisasi.</li> <li>3. ada perbedaan antara kekuatan manajer dan karyawan</li> <li>4. perusahaan-perusahaan tersebut cenderung kolektivisme tetapi terdapat juga unsur persaingan yang bersifat individualisme.</li> <li>5. manajer dicirikan oleh maskulinitas yang menunjukkan bahwa mereka berorientasi pada hasil dan menghargai hasil akhir.</li> </ol>

Sumber: data diolah, 2021

## BAB III

### KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Teori utama yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (SET). Dalam SET, interaksi ini biasanya dilihat sebagai perilaku saling bergantung pada tindakan orang lain (Blau 1964). SET juga menekankan bahwa interaksi yang saling bergantung ini berpotensi menghasilkan hubungan berkualitas tinggi, meskipun hal ini akan terjadi dalam kondisi tertentu.

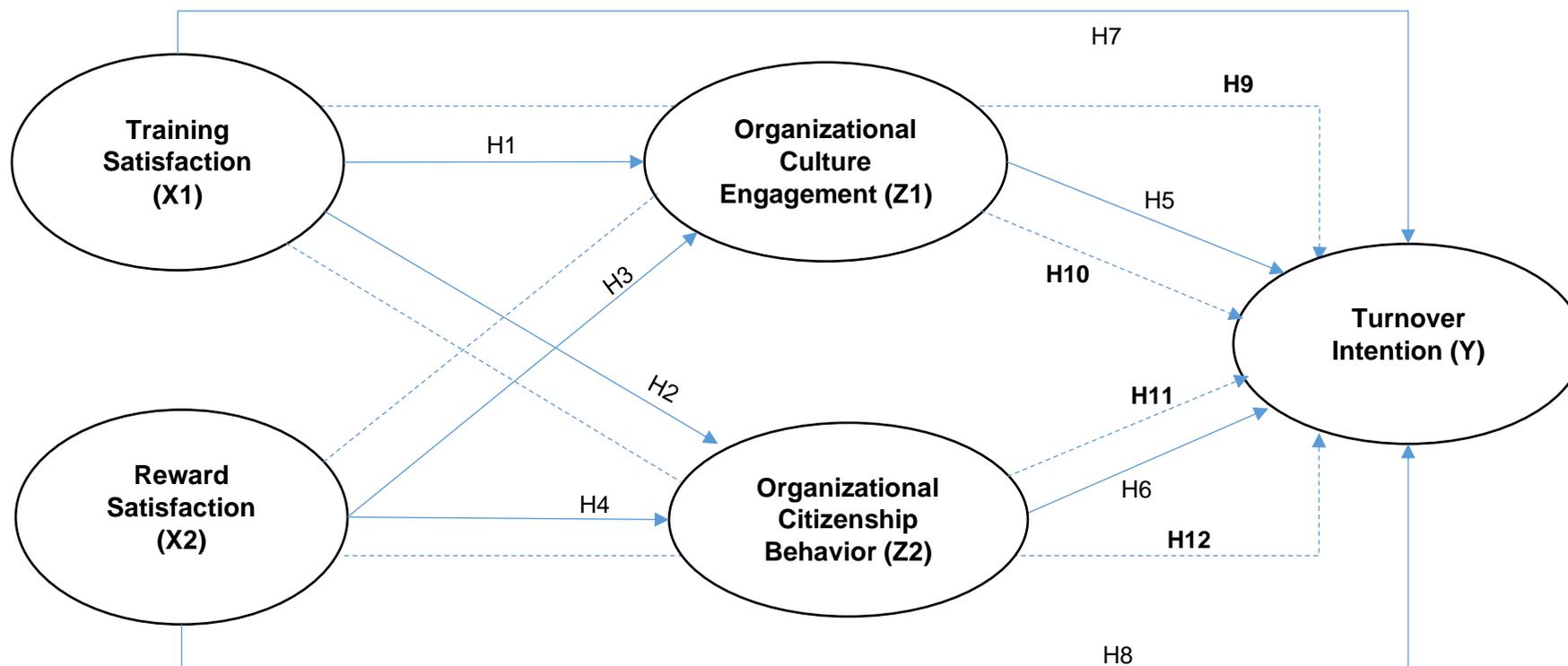
Berdasarkan pemaparan sebelumnya maka dibangunlah kerangka konseptual yang dimaksudkan untuk memberikan dasar proses berpikir melalui kajian studi teoritis dan empiris. Studi ini dimulai dengan membahas *training satisfaction* yang dimana dikembangkan oleh (Schmidt 2007) yang menggabungkan konsep-konsep sebelumnya tentang kepuasan kerja dan pelatihan kerja. Konsep *reward satisfaction* mengacu pada konsep yang dikembangkan (De Gieter and Hofmans 2015). Konsep *organizational culture engagement* adalah konsep yang dibangun peneliti berdasarkan konsep *personal engagement* dan konsep budaya organisasi. Konsep mengenai *organizational citizenship behaviour* pertama kali diusulkan oleh (Bateman and Organ 1983).

Sementara studi empiris yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengaruh *training satisfaction* terhadap *Organizational Culture Engagement* merujuk pada penelitian yang dilakukan (Memon et al. 2016), pengaruh *training satisfaction* terhadap *organizational citizenship behaviour* merujuk pada penelitian Skarlicki and Latham (1997) dan (Memon et al. 2017), pengaruh *reward satisfaction*

terhadap *organizational citizenship behaviour* merujuk pada penelitian Choi et al. (2015), pengaruh *reward satisfaction* terhadap *organizational culture engagement* merujuk pada penelitian Ismaila et.,al.(2021), pengaruh *organizational culture engagement* terhadap *turnover intention* merujuk pada penelitian (Memon et al. 2016) dan Girma,T.N. (2019), pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap *turnover intention* merujuk pada penelitian Podsakoff et.al.(2009), pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention* merujuk pada penelitian (Huang and Su 2016b; Memon et al. 2017b, 2016a), pengaruh *reward satisfaction* terhadap *turnover intention* merujuk pada penelitian (De Gieter and Hofmans 2015).

Kerangka konseptual dan orientasi studi ini adalah mengkaji dan menganalisis keterkaitan *training satisfaction*, *reward satisfaction*, *organizational culture engagement (OCE)*, *organizational citizenship behaviour (OCB)*, terhadap *turnover intention* pada organisasi lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.

Berdasarkan kajian teori dan tinjauan empiris, maka penulis membangun sebuah kerangka konseptual dalam gambar berikut:



**Gambar 3.1 Model Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber: Data diolah, 2022

Model kerangka konseptual pada gambar 3.1 menjelaskan hubungan kausalitas ke lima variabel yang diteliti yaitu variabel *Training Satisfaction* ( $X_1$ ), *Reward Satisfaction* ( $X_2$ ), *Organizational Culture Engagement* ( $Z_1$ ), *Organizational Citizenship Behavior* ( $Z_2$ ) dan *Turnover Intention* ( $Y_1$ ). Variabel *Training Satisfaction* ( $X_1$ ) dan *Reward Satisfaction* ( $X_2$ ) merupakan variabel independen, yang mempengaruhi dependent variable yaitu *Turnover Intention* ( $Y_1$ ). *Organizational Culture Engagement* ( $Z_1$ ) dan *Organizational Citizenship Behavior* ( $Z_2$ ) merupakan variabel intervening.

Berdasarkan model konseptual, maka dapat dibentuk persamaan fungsional dalam model *reduce form* sebagai berikut:

$$Z_1 = f (X_1, X_2)$$

$$Z_2 = f (X_1, X_2)$$

$$Y_{1a} = f (Z_1, Z_2)$$

$$Y_{1b} = f (X_1, X_2, Z_1)$$

$$Y_{1c} = f (X_1, X_2, Z_2)$$

Dimana:

$X_1$  = Training Satisfaction

$X_2$  = Reward Satisfaction

$Z_1$  = Organizational Culture Engagement

$Z_2$  = Organizational Citizenship Behavior

$Y_1$  = Turnover Intention

$$Z_1 = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \mu_1 \dots \dots \dots (3.1.a)$$

$$Z_2 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \mu_2 \dots \dots \dots (3.2.a)$$

$$Y_{1a} = \sigma_1 Z_1 + \sigma_2 Z_2 + \mu_3 \dots \dots \dots (3.3.a)$$

$$Y_{1b} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z_1 + \mu_4 \dots \dots \dots (3.4.a)$$

$$Y_{1c} = \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 Z_2 + \mu_5 \dots \dots \dots (3.5.a)$$

Persamaan 4.4.a:

$$Y_{1b} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z_1 + \mu_4$$

$$Y_{1b} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (\alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \mu_1) + \mu_4$$

$$Y_{1b} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 \alpha_1 X_1 + \beta_3 \alpha_2 X_2 + \mu_1 + \mu_4$$

$$Y_{1b} = (\beta_1 + \beta_3 \alpha_1) X_1 + (\beta_2 + \beta_3 \alpha_2) X_2 + \mu_1 + \mu_4$$

Persamaan 4.5.a:

$$Y_{1c} = \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 Z_2 + \mu_5$$

$$Y_{1c} = \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 (\gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \mu_2) + \mu_5$$

$$Y_{1c} = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 \gamma_1 X_1 + \lambda_3 \gamma_2 X_2 + \mu_2 + \mu_5$$

$$Y_{1c} = (\lambda_1 + \lambda_3 \gamma_1) X_1 + (\lambda_2 + \lambda_3 \gamma_2) X_2 + \mu_2 + \mu_5$$

Berdasarkan sistem persamaan tersebut di atas, maka melalui proses manipulasi matematik dapat diperoleh bentuk *reduced form* sebagai berikut:

$$Z_1 = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \mu_1 \dots \dots \dots (3.1.b)$$

$$Z_2 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \mu_2 \dots \dots \dots (3.2.b)$$

$$Y_{1a} = \sigma_1 Z_1 + \sigma_2 Z_2 + \mu_3 \dots \dots \dots (3.3.a)$$

$$Y_{1b} = A_1 X_1 + A_2 X_2 + \mu_{1,4} \dots \dots \dots (3.4.b)$$

$$Y_{1c} = B_1 X_1 + B_2 X_2 + \mu_{2,5}, \dots (3.5.b)$$

Dimana:

$\mu_1$  = error term dari  $Z_1$

$\mu_2$  = error term dari  $Z_2$

$\mu_3$  = error term dari  $Y_{1a}$

$\mu_4$  = error term dari  $Y_{1b}$

$\mu_5$  = error term dari  $Y_{1c}$

Untuk mengetahui (parameter) hubungan antara variabel baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung berdasarkan sistem persamaan dan berdasarkan hasil *reduced form*, maka diperoleh model *stochastic* untuk masing-masing variabel secara rinci dapat disajikan sebagai berikut:

a) Pengaruh langsung (Direct effect)

$\beta_1$  = Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$

$\beta_2$  = Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$\alpha_1$  = Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Z_1$

$\alpha_2$  = Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Z_1$

$\gamma_1$  = Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Z_2$

$\gamma_2$  = Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Z_2$

$\sigma_1$  = Pengaruh langsung  $Z_1$  terhadap  $Y_1$

$\sigma_2$  = Pengaruh langsung  $Z_2$  terhadap  $Y_1$

b) Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

$\beta_1 + \beta_3 \alpha_1$  = Pengaruh tidak langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$  melalui  $Z_1$

$\beta_2 + \beta_3 \alpha_2$  = Pengaruh tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$  melalui  $Z_1$

$\lambda_1 + \lambda_3 \gamma_1$  = Pengaruh tidak langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$  melalui  $Z_2$

$\lambda_2 + \lambda_3 \gamma_2$  = Pengaruh tidak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$  melalui  $Z_2$

### 3.2. Hipotesis Penelitian

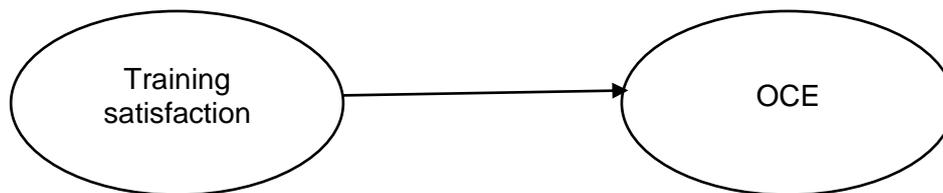
Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- H1 : Training Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Culture Engagment pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H2 : Training Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H3 : Reward Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Culture Engagment pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H4 : Reward Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.

- H5 : Training Satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H6 : Reward Satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H7 : Organizational Culture Engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H8 : Organizational Citizenship Behavior berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H9 : Training Satisfaction berpengaruh tidak langsung terhadap Turnover Intention melalui Organizational Culture Engagement pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H10 : Reward Satisfaction berpengaruh tidak langsung terhadap Turnover Intention melalui Organizational Culture Engagement pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H11 : Training Satisfaction berpengaruh tidak langsung terhadap Turnover Intention melalui Organizational Citizenship Behavior pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.
- H12 : Reward Satisfaction berpengaruh tidak langsung terhadap Turnover Intention melalui Organizational Citizenship Behavior pada karyawan lembaga keuangan perbankan di Sulawesi Selatan.

### 3.3 Hubungan Hipotesis antar variable

#### 3.3.1 Hubungan *Training Satisfaction* terhadap OCE

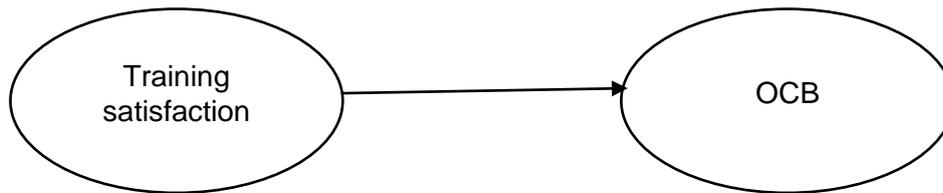


**Gambar 3.2 Model Hubungan *Training Satisfaction* terhadap OCE**

Sumber: Data diolah, 2022

Pelatihan diperkirakan sebagai prediktor kuat dari *work engagement* (Amankwaa and Anku-Tsede 2015; Saks 2006). Hubungan ini dapat didukung oleh teori JD-R (Bakker and Albrecht 2018; Bakker and Demerouti 2006; Bakker, Demerouti, and Sanz-Vergel 2014). Dengan demikian pelatihan adalah sumber daya pekerjaan yang bertindak tidak hanya sebagai penyangga terhadap tuntutan pekerjaan tetapi juga sebagai mekanisme organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Bukti empiris juga menunjukkan hubungan positif antara pelatihan dan *work engagement*. (Salanova, Agut, and Peiro 2005) mencatat bahwa pelatihan adalah sumber daya utama yang secara positif terkait dengan *work engagement* di antara karyawan 114 hotel dan restoran. Selain itu meta-analisis dari 55 studi, (Crawford, LePine, and Rich 2010) menemukan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan ekstensif kepada staf mereka mengalami tingkat keterlibatan yang jauh lebih tinggi. Pelatihan merupakan sumber daya penting untuk meningkatkan *engagement* karyawan (Memon et al. 2017b).

### 3.3.2. Hubungan *Training Satisfaction* terhadap OCB

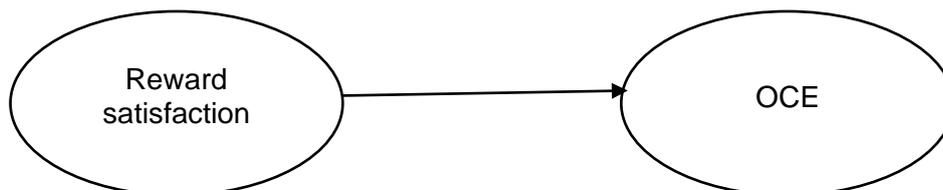


**Gambar 3.3 Model Hubungan *Training Satisfaction* terhadap OCB**

Sumber: Data diolah, 2022

Hubungan *training satisfaction* terhadap OCB telah dikonfirmasi oleh beberapa penelitian sebelumnya, seperti studi yang dilakukan (Skarlicki and Latham 1997), hasil penelitiannya menunjukkan pelatihan meningkatkan perilaku OCB anggota serikat pekerja di Kanada. Hal ini diperkuat dengan temuan (Ahmad 2011; Memon et al. 2017; Supriaidi et al. 2019) yang mengemukakan bahwa *training satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan kata lain *training satisfaction* adalah predictor signifikan dari OCB. Pelatihan di tempat kerja tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, tetapi juga mengubah perilaku mereka dan mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih keras. Upaya organisasi terhadap kegiatan pelatihan dan pengembangan menghasilkan kerja tim berbasis kualitas yang lebih maju, keterampilan interpersonal, dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

### 3.3.3. Hubungan *Reward Satisfaction* terhadap OCE

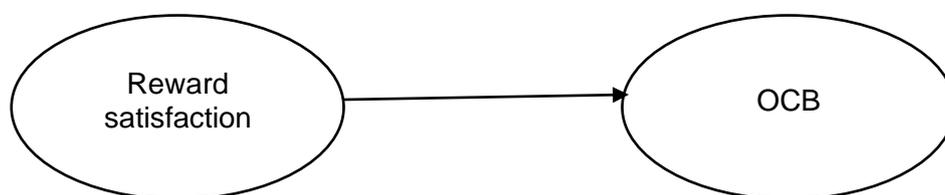


**Gambar 3.4 Model Hubungan *Reward Satisfaction* terhadap OCE**

Sumber: Data diolah, 2022

Beberapa studi terakhir menyatakan bahwa *reward* telah terbukti dapat meningkatkan *employee engagement* (Ismaila, Lamino, and Ibrahim 2022). Sistem *reward* memiliki pengaruh hubungan yang positif terhadap *employee engagement*. (Fapohunda 2021) menggambarkan sistem penghargaan dalam perspektif imbalan moneter dan non-moneter dapat meningkatkan moral karyawan yang pada akhirnya akan berdampak baik pada kinerja organisasi. Ketika karyawan melihat sistem penghargaan yang diberikan itu adil maka karyawan akan lebih terlibat dalam mencoba untuk mendapatkan imbalan. Hal ini akan sangat membantu dalam memastikan kinerja yang baik.

#### 3.3.4. Hubungan *Reward Satisfaction* terhadap OCB

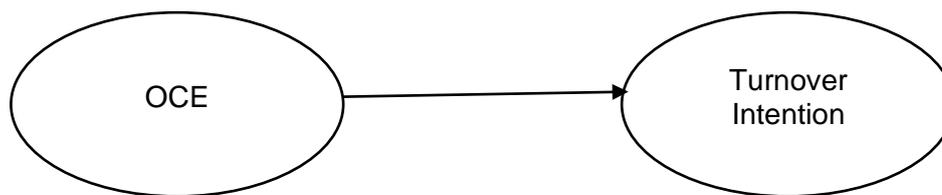


**Gambar 3.5 Model Hubungan *Reward Satisfaction* terhadap OCB**

Sumber: Data diolah, 2022

Dalam hasil penelitian (Choi et al. 2015) ditemukan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap OCB. *Reward* tersebut merupakan faktor penting yang mendorong kepuasan kerja anggota organisasi, dan merupakan faktor fundamental yang meningkatkan motivasi dan citra organisasi dan pada akhirnya membantu mencapai tujuan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa penghargaan merupakan antecedent penting yang mempengaruhi OCB. Hubungan sebab akibat dari kedua variable ini masih perlu diuji kembali, karena kurangnya literasi mengenai kedua hubungan tersebut.

### 3.3.5 Hubungan OCE terhadap *Turnover Intention*

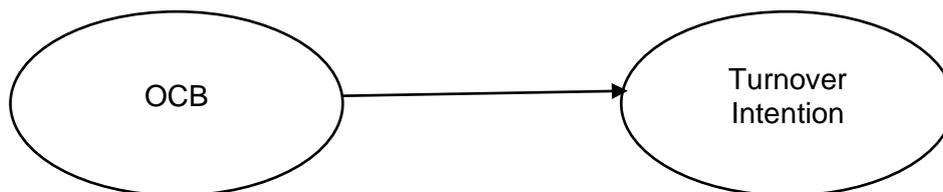


**Gambar 3.6 Model Hubungan OCE terhadap *Turnover Intention***

Sumber: Data diolah, 2022

Studi sebelumnya yang terkait pengembangan OCE adalah budaya organisasi dan employee engagement, hasil penelitian (Girma 2019) ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Hal ini didukung oleh studi (Ndife and Franca 2020) yang menemukan hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi sebagai nilai-nilai budaya pada turnover intention. Ketika organisasi berkomitmen untuk memenuhi kewajibannya, maka hal ini akan memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam organisasi sehingga karyawan ingin tetap tinggal dan memberikan yang terbaik untuk pertumbuhan organisasi. Lebih lanjut *employee engagement* dalam beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa employee engagement berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (B. Artiningrum and Satrya 2016; Memon et al. 2016). (Bailey et al. 2015) dalam studi meta-analitik, meninjau 21 studi di mana hubungan negatif yang signifikan terungkap antara *engagement* dan *turnover intention* karyawan, sehingga memberikan bukti kuat untuk hubungan antara konstruksi ini.

### 3.3.6 Hubungan OCB terhadap *Turnover Intention*

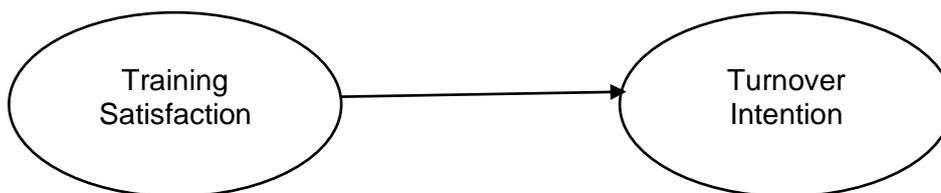


**Gambar 3.7 Model Hubungan OCB terhadap *Turnover Intention***

Sumber: Data diolah, 2022

Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan negatif antara OCB dan *turnover intention*. Individu dengan OCB tidak hanya memenuhi persyaratan pekerjaan mereka tetapi juga peduli kepada orang-orang sekitar mereka, seperti membantu rekan kerja mereka. Selain itu, mereka sering bersedia untuk mentolerir ketidaknyamanan, cenderung lebih kooperatif di tempat kerja dan lebih aktif berpartisipasi dalam kelompok sosial mereka. Karakteristik ini menunjukkan sikap yang lebih konstruktif dan rasa keterikatan organisasi yang kuat (Khalid et al. 2009). Menurut Lam et al. (2009), OCB menandakan rasa memiliki karyawan. Sehingga, karyawan dengan OCB tinggi cenderung bertahan dalam organisasi untuk waktu yang lebih lama. Individu yang tingkat OCBnya rendah dapat menunjukkan niat atau kemauan mereka untuk memutuskan hubungan mereka dengan organisasi (Chen, Hui, and Seago 1998). Podsakoff et al. (2009) menunjukkan korelasi ini dalam meta-analisis dari 90 studi. Hasilnya bahwa OCB berhubungan negatif dengan *turnover intention* dengan kata lain turnover intention menurun seiring dengan peningkatan OCB. Studi lain juga mendukung korelasi negatif antara OCB dan *turnover intention* (Chen et al. 1998; Khalid et al. 2009).

### 3.3.7. Hubungan *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

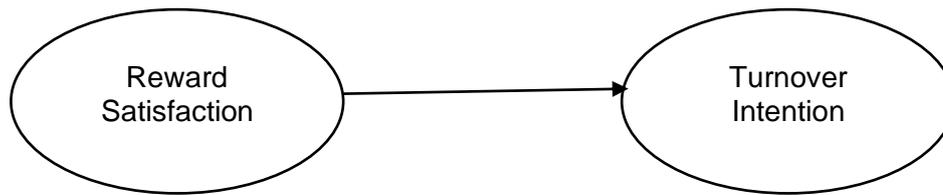


**Gambar 3.8 Model Hubungan *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention***

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil penelitian yang telah dilakukan (Huang and Su 2016; Memon et al. 2017, 2016; Rahman and Rivai 2019; Srimindarti et al. 2017) menunjukkan *training satisfaction* berpengaruh negative pada *turnover intention*. *Training* dianggap dapat membantu karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pelatihan dan akan meningkatkan rasa kewajiban mereka terhadap organisasi. Karyawan yang puas dengan pelatihan kerja lebih loyal atau setia pada organisasi mereka (Tansky and Cohen 2001) dan lebih mungkin bertahan di organisasi tempatnya bekerja. Pelatihan dianggap membantu karyawan untuk melakukan peran pekerjaan mereka dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan karyawan dengan pelatihan dan akan berdampak pada meningkatnya rasa kewajiban karyawan terhadap organisasi. Akibatnya, dalam hubungan timbal balik, karyawan cenderung meninggalkan organisasi (Huang and Su 2016b; Lee and Bruvold 2003).

### 3.3.8. Hubungan *Reward Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*



**Gambar 3.9. Model Hubungan *Reward Satisfaction* terhadap *Turnover Intention***

Sumber: Data diolah, 2022

Beberapa hasil studi yang telah dilakukan mengenai hubungan kedua variable ini menyatakan bahwa *Reward Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Arianto and Syihabudhin 2018b; De Gieter et al. 2008b, 2012b; De Gieter and Hofmans 2015b; Hardianto et al. 2019b; Silaban and Syah 2018b). Semakin tinggi kepuasan atas *reward* yang didapatkan maka karyawan akan lebih memilih untuk menetap. Kepuasan karyawan atas *reward* menandakan bahwa *reward* yang didapatkan sudah sesuai dengan harapan karyawan, sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain. Perusahaan perlu menginvestasikan waktu dan upaya dalam meningkatkan kepuasan karyawan dengan tingkat gaji dan kondisi psikologis dari pimpinannya sehingga dapat menghindari masalah yang diakibatkan oleh pergantian karyawan (De Gieter et al. 2012b).