

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. PLN Pusharlis (Persero)

Dhiya Qatrunnada Thufailah, Dudung Abdurrahman
Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Bandung
Bandung, Indonesia
dhiyaqtrnnd@gmail.com, abahdar@gmail.com

Abstract—This study aims to determine: (1) The effect of employee engagement on employee turnover intention at PT. PLN Pusharlis (Persero), (2) The influence of employee engagement on organizational citizenship behavior of employees of PT. PLN Pusharlis (Persero), (3) The influence of organizational citizenship behavior on the turnover intention of employees of PT. PLN Pusharlis (Persero), and (4) The influence of employee engagement on turnover intention which is influenced by organizational citizenship behavior among employees of PT. PLN Pusharlis (Persero). Employee engagement and organization are positively related to job satisfaction, organizational commitment, and OCB where research shows a negative relationship between employee engagement and turnover intention. This research is a research with a quantitative approach. The number of samples in this study were 72 respondents with purposive sampling. The method of analysis in this study uses the Structural Equation Model (SEM) with the SmartPLS version 3.2 analysis tool. The results showed that: (1) Employee engagement has a negative effect on turnover intention, (2) Employee engagement has a positive effect on organizational citizenship behavior, (3) Organizational citizenship behavior has a negative effect on turnover intention, and (4) Employee engagement has a negative effect on turnover intention which is influenced by organizational citizenship behavior.

Keywords— *Employee Engagement, OCB, and Turnover Intention.*

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan PT. PLN Pusharlis (Persero), (2) Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT. PLN Pusharlis (Persero), (3) Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *turnover intention* karyawan PT. PLN Pusharlis (Persero), dan (4) Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* yang dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. PLN Pusharlis (Persero). *Employee engagement* dan organisasi secara positif terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *OCB* yang mana penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 72 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Metode analisis dalam

penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan alat analisis *SmartPLS versi 3.2*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, (2) *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, (3) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan (4) *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior*.

Kata Kunci—*Self-Efficacy, Stres Kerja dan Dukungan Sosial.*Pendahuluan

I. PENDAHULUAN

Menurut Daft (1998) menyatakan dalam Mohammad Pasban (2016) bahwa keberlangsungan hidup organisasi bergantung pada kekuatan mereka untuk membangun kembali organisasinya. Daft juga mengatakan pembangunan tersebut dilakukan dengan menyesuaikan tujuan serta keadaan terkini dan meningkatkan metode untuk mencapai tujuan terbaru organisasi. Teknologi digital dan komputasi kognitif mengubah batas industri manufaktur tradisional yang tidak hanya menjadi peluang industri 4.0 dan manufaktur digital tetapi juga mengungkapkan tantangan dan hambatan di tempat kerja. Misalnya, pembagian kerja antara manusia dan mesin di lingkungan kerja yang kaya teknologi dapat menimbulkan pertanyaan tentang konsep mesin dan manusia pada perusahaan di masa depan (Fazel Ansari, 2018).

Dalam dekade terakhir, manajemen organisasi telah menemukan bahwa sumber daya manusia memiliki kepentingan terbesar dalam mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan efisien (Mohammad Pasban, 2016). Menurut Backer (2009) dalam Mindaeva (2017) pada dunia yang semakin kompetitif, organisasi perlu berinvestasi pada modal sumber daya manusia secara bijak, selain itu organisasi juga perlu membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. Karyawan yang belum di investasikan dengan baik akan merasakan kurangnya perhatian perusahaan serta rendahnya perasaan semangat dalam bekerja, hal tersebut dapat menimbulkan *turnover intention* pada karyawan (Ulil

Amri, 2017).

Menurut Hayes (2006) dalam Valérie Boudrias (2020), *turnover intention* adalah prediktor terpenting dari *turnover* aktual. *Turnover intention* dapat diartikan sebagai keinginan atau niat tenaga kerja keluar dari perusahaan (Elmi, 2018). Sementara menurut Mobley (1978) dalam Khikmawati (2015) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Harnoto (2002) dalam Desi Karina (2018) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Harnoto (2002) dalam Nita (2015) juga mengatakan terdapat berbagai alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Moreno-Jimenez (2012) dalam Gupta (2018) keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi dapat timbul dari kombinasi interaksi di tempat kerja, kondisi kerja, dan faktor psikologis.

Menurut Macey (2009) dalam Atika (2020) karyawan yang *engaged* akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah terhadap pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya. Sementara menurut Alam (2010) dalam Atika (2020), karyawan yang merasa puas dengan apa yang didapatkannya dari perusahaan akan bertahan untuk bekerja di perusahaan. Rachmatan dan Kubatini (2018) menyatakan semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan maka semakin rendah tingkat intensi keluar. Ketika individu menerima pekerjaan yang bernilai dari organisasi mereka, maka mereka akan cenderung merasa berkewajiban untuk menanggunginya dengan cara yang sama, yaitu dengan memberikan nilai bagi perusahaan mereka (Gupta, 2018). Dengan dimilikinya rasa ingin memberikan nilai kepada perusahaan, karyawan akan menyukai pekerjaannya dan dapat menyadari pengaruh peran keterlibatannya dalam perusahaan. Maka karyawan yang dapat menyadari *employee engagement* dalam dirinya akan cenderung tidak memiliki *turnover intention* pada pekerjaannya. Banyak organisasi menemukan cara untuk mengurangi *turnover intention* karyawan dan menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan memiliki *employee engagement* dalam pekerjaan mereka, yang dapat memberikan dampak pada karyawan untuk tinggal lama dengan organisasi (Lu, 2019).

Menurut Bakker (2006) dalam Sung-Hoon Ko (2018) karena *OCB* pada karyawan akan memberikan semangat dan motivasi untuk bekerja di tempat kerja, maka karyawan juga akan cenderung menciptakan *employee engagement*. Menurut Organ (1988) dalam Haybatollahi (2015) mengemukakan bahwa *OCB* merupakan perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit, diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat mempromosikan efisiensi dan berfungsinya organisasi

secara efektif. Akibatnya mereka sering dianggap sebagai perilaku yang melampaui panggilan tugas dan termasuk sukarela untuk tugas-tugas yang tidak ditugaskan, memberikan ide-ide inovatif untuk meningkatkan operasi dan membantu rekan kerja dan atau pengawas dengan tugas terkait pekerjaan.

Extra-role pada karyawan atau *OCB* dalam perusahaan juga turut mempengaruhi *turnover intention*. Konsep perilaku *extra-role* warga organisasi atau *organizational citizenship behavior (OCB)* sering dijelaskan mempengaruhi karyawan dalam sebuah keputusan (Bolino, 2015). Menurut Organ (1997) dalam Burch (2018) *OCB* juga mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di tempat kerja. Seperti yang telah dijelaskan menurut Moreno-Jimenez (2012) dalam Gupta (2018) pemikiran dan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi merupakan hasil dari kombinasi interaksi di tempat kerja, kondisi kerja, dan faktor psikologis yang dapat dipengaruhi oleh *OCB*. Maka *OCB* juga turut mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan. Beberapa penelitian diantaranya Huselid (1995), Rogers & Wright (1998), Wright, Gardner, & Moynihan (2003) dalam (Magalhães, 2016) menunjukkan adanya hubungan yang erat antara variabel organisasi seperti *turnover intention* dan *OCB*. Karyawan yang menghasilkan perilaku *extra-role* atau *OCB* yang tidak termasuk dalam sistem kompensasi akan memiliki pengaruh yang sangat penting pada organisasi seperti menurunnya *turnover intention* karyawan (Oussama Saoula, 2018).

PT. PLN PUSHARLIS (Persero) dimana perusahaan ini merupakan perusahaan yang berperan penting pada keberlangsungan hidup masyarakat. Oleh karena itu perusahaan perlu menjaga karyawannya sebagai investasi di masa yang akan datang. PT. PLN PUSHARLIS (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di dalam bidang *design* dan *reverse engineering* peralatan ketenagalistrikan. *Manufacture* dan *Repair* peralatan ketenagalistrikan merupakan perwujudan nyata PLN PUSHARLIS dalam mendukung keandalan peralatan ketenagalistrikan milik PT. PLN (Persero). Keempat komponen (*design*, *reverse engineering*, *manufacture*, dan *repair*) tersebut terintegrasi melalui *quality control* yang baik, sehingga menghasilkan produk dengan kualitas dan daya saing yang tinggi. Salah satu produk unggulan PLN PUSHARLIS adalah *Reverse Engineering (RE)* komponen pembangkit PLTU dan PLTA melalui proses *3D Scanning*, *3D Modeliling*, Analisa dan Simulasi, serta *Manufacture*.

Karena pentingnya PLN PUSHARLIS dalam perannya, maka perusahaan perlu mempertahankan karyawan-karyawannya terutama karyawan yang memiliki pengalaman dalam bidangnya. Perusahaan juga perlu meminimalisir kemungkinan yang dapat terjadi pada perusahaan seperti niatan karyawan untuk berpindah atau *turnover intention* pada karyawan. Selain itu PLN PUSHARLIS merupakan perusahaan yang turut berperan dalam keberlangsungan hidupnya listrik masyarakat di Indonesia. Maka dengan peran yang bermakna, besar

kemungkinan para karyawan memiliki *employee engagement* terhadap pekerjaannya, kemudian dengan adanya *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam melaksanakan pekerjaannya diduga dapat meningkatkan *employee engagement* pada karyawan sehingga kemungkinan *turnover intention* pada karyawan dapat diminimalisir. Berikut data jumlah karyawan dari bulan Januari tahun 2015 hingga bulan Juli tahun 2019.

TABEL 1.1 DATA PENINGKATAN DAN PENURUNAN JUMLAH KARYAWAN PT. PLN PUSHARLIS (PERSERO)

No	Tahun	Peningkatan Jumlah Karyawan	Penurunan Jumlah Karyawan
1	2015	10	20
2	2016	31	10
3	2017	0	24
4	2018	10	14
5	2019 (s/d bulan Juni)	5	6
	Total	56	74

Sumber: PLN PUSHARLIS, 2019

Dari beberapa pemaparan di atas dapat disimpulkan terdapat penurunan jumlah karyawan sebanyak 10 orang pada tahun 2015, kemudian terdapat peningkatan jumlah karyawan sebanyak 21 orang pada tahun 2016, kembali turun pada tahun 2017 sebanyak 24 orang, kembali turun pada tahun 2018 sebanyak 4 orang, dan kembali turun hingga Juli 2019. Dapat disimpulkan jumlah penurunan karyawan semakin turun akan tetapi dapat dilihat jumlah penurunan karyawan lebih dominan daripada jumlah peningkatan karyawan.

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai sejauh mana pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* dan yang dipengaruhi oleh *OCB* serta pengaruh *employee engagement* terhadap *OCB* itu sendiri karena keinginan atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaan merupakan prekursor utama *turnover* yang sebenarnya yang dapat dipengaruhi oleh motivasi dan kesejahteraan karyawan yang *engaged* dimana *employee engagement* itu sendiri dapat dipengaruhi oleh perilaku *extra-role* karyawan yang mempengaruhi beban kerja sesama karyawan di PT. PLN PUSHARLIS (Persero).

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada latar belakang permasalahan selanjutnya diuraikan perumusan masalah pada penelitian ini yakni: Bagaimana Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* serta dampaknya terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. PLN PUSHARLIS (Persero) dan selanjutnya penelitian ini menjabarkan beberapa tujuan. Tujuan dari penulisan ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi *Employee Engagement*, *OCB*, dan *Turnover Intention* pada karyawan PT. PLN PUSHARLIS.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. PLN PUSHARLIS.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Employee Engagement* terhadap *OCB* pada karyawan PT. PLN PUSHARLIS.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *OCB* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. PLN PUSHARLIS.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* yang dipengaruhi oleh *OCB* pada karyawan PT. PLN PUSHARLIS.

II. LANDASAN TEORI

Employee Engagemnt

Zeffane (1994) menyatakan dalam Ridwan (2016) bahwa intensi atau intention adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempatnya bekerja. Dengan demikian, turnover intention (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

Mobley (1986) menyatakan dalam Ridwan (2016) bahwa turnover intention sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela ataupun pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan turnover intention mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. Organizational citizenship behavior (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan.

Organ (1997) dalam Hutomo (2015) mendefinisikan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ (1997) dalam Hutomo (2015) juga mencatat bahwa organizational citizenship

behavior (OCB) ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis kepuasan berdasarkan kinerja. Organ menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) harus didefinisi ulang menggunakan contextual performance dimana contextual behavior adalah aktivitas yang tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis sehingga teknisnya berfungsi.

Turnover Intention

Employee engagement merupakan keterikatan karyawan dengan perusahaan atau organisasi. Engagement karyawan tumbuh karena adanya kecocokan antara karyawan dengan visi dan misi organisasi. Dibawah ini akan dijelaskan definisi employee engagement menurut para ahli. Kahn (1990) dalam Heggi (2018) mendeskripsikan employee engagement sebagai karyawan yang memanfaatkan diri mereka baik secara fisik, kognitif, dan emosi dengan peran pekerjaan mereka. Pendapat lain menurut Macey (2009) dalam Heggi (2018) mendeskripsikan engagement karyawan sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian engagement yang paling sering dikutip adalah yang dikemukakan oleh Schaufeli (2003) dalam Heggi (2018), yang mendefinisikan engagement sebagai sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh.

Hubungan Employee Engagement dengan Turnover Intention

Menurut tinjauan literatur Agarwal (2012) dan Halbesleben (2009) dalam Gupta (2018) employee engagement berkorelasi negatif dengan turnover intention, meta-analisis Halbesleben menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang kuat antara employee engagement dan turnover intention dengan korelasi populasi yang dikoreksi mulai dari -25 (vigor) hingga -45 (dedication). Kemudian menurut penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) dan May (2004) dalam Gupta (2018) juga menunjukkan bahwa employee engagement berkorelasi negatif dengan turnover intention. Penelitian terbaru yang dilakukan Agarwal (2016) menemukan adanya pengaruh dari employee engagement terhadap turnover intention dengan keterlibatan kerja secara negatif terkait dengan niat berpindah ($B = -.49$, $\beta = -.48$, $p < .01$). Dalam penelitian Karatape (2013) dalam John Milliman (2018) menyatakan bahwa adanya efek negatif dari employee engagement pada turnover intention dalam organisasi perhotelan.

Ketika karyawan sudah memiliki keterikatan dengan perusahaan, karyawan akan memiliki kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga hal tersebut membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. Menurut Kahn (1990) dalam Meydy (2018), karyawan yang mempunyai engagement

yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga menurunkan keinginan untuk berpindah. Selain itu Baumruk dan Gorman (2006) dalam Meydy (2018) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan akan meningkatkan perilaku umum untuk tetap tinggal di perusahaan karena merasakan kenyamanan saat berada di perusahaan meskipun karyawan memiliki peluang untuk bekerja di organisasi atau perusahaan lain. Sehingga dapat di disimpulkan dengan adanya kesadaran karyawan terhadap perannya di perusahaan karyawan akan cenderung memiliki perilaku yang positif yang memberikan pengaruh yang positif pula terhadap lingkungan perusahaan seperti hubungan yang baik dengan atasan dan sesama karyawan, sikap mengabdikan dalam pekerjaan yang mempermudah kinerja antar karyawan yang akan memberikan keuntungan pada perusahaan. Dengan kondisi tersebut karyawan akan merasakan kenyamanan dan menciptakan rasa engaged terhadap perusahaan sehingga karyawan cenderung tidak memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan karena merasa nyaman dengan pekerjaannya.

H₁ : Diduga terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara Employee Engagement dengan Turnover Intention

Hubungan Employee Engagement dan OCB

Menurut Pir Sajad Ullah (2018) dalam penelitiannya dalam sektor pendidikan menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara employee engagement dan OCB dimana nilai korelasi antara keterlibatan karyawan dan OCB adalah 0,516 yang menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang signifikan. Kemudian pada penelitian Sasmita (2019) dalam sektor jasa menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara employee engagement dan OCB. Penelitian Yuchheng Zhang (2017) menunjukkan bahwa employee engagement secara positif memiliki hubungan terhadap OCB dimana ($\beta = 0,46$ dan $p < 0,001$). Penelitian Yijing Lyua (2016) pada penelitiannya terhadap karyawan dari 12 hotel di Cina menunjukkan adanya hubungan yang positif antara employee engagement dan OCB dimana employee engagement secara positif terkait dengan OCB ($\beta = 0,34$ dan $p < 0,01$). Penelitian Timo Meynhardt (2018) pada karyawan Swiss menunjukkan bahwa employee engagement secara positif memiliki hubungan terhadap OCB dimana ($\beta = 0,069$ dan $p < 0,1$).

Employee engagement bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. Employee engagement menurut Saks (2006) dalam Meydy (2018) didefinisikan sebagai konstruk berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Dengan sikap yang mempengaruhi kinerja individu itu karyawan memberikan pengaruh terhadap kinerja, beban kerja, serta hambatan karyawan lain dalam perusahaan. Dengan adanya rasa engaged dan kesadaran karyawan terhadap perannya pada perusahaan karyawan akan bekerja

dengan senang dan bahkan dapat berlarut-larut di dalam pekerjaannya. Karena pekerjaan yang dirasa menyenangkan karyawan akan cenderung menikmati pekerjaan yang dilakukannya dan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Adanya rasa senang membuat karyawan dapat memberikan peran ekstra dalam kinerjanya di lingkungan perusahaan karena pekerjaan milik rekan juga dapat dirasa menyenangkan untuk dilakukan. Dengan adanya perilaku tersebut karyawan dengan employee engagement akan memberikan kinerja lebih terhadap perusahaan karena kesadaran perannya terhadap perusahaan dan rasa senang terhadap pekerjaan membuat karyawan ingin kembali melakukan pekerjaannya dimana karyawan dapat menawarkan diri untuk membantu rekan kerjanya dan menciptakan perilaku extra-role atau OCB.

H₂ : Diduga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Employee Engagement dengan OCB

Pengaruh OCB terhadap Turnover Intention

Menurut Harrison, Newman, dan Roth (2006) dalam Oussama (2018) OCB dapat diamati sebagai salah satu yang mempengaruhi dalam niatan untuk keluar, dimana proses tersebut mencakup berbagai perilaku yang masing-masing mencerminkan praktik reaksi yang disengaja oleh karyawan untuk menghadapi lingkungan kerja yang kurang menyenangkan. Oleh karena itu OCB dianggap sebagai salah satu perilaku yang terkait dengan turnover intention (Berry, 2012). Studi empiris yang dilakukan Barzoki (2017) menunjukkan adanya efektivitas dalam OCB yang dilakukan pada ahli dari National Iranian Drilling Company dapat memprediksi turnover intention dan membuktikan adanya hubungan negatif antara OCB dan turnover intention dimana ($\beta = -0,23$ dan $p < 0,001$). Dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan kasino oleh (Li, 2017) terdapat hubungan negatif antara OCB dan turnover intention dimana ($\beta = -0,19$ dan $p < 0,05$). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Iftikhar, 2016) pada middle level management Hattar Industry juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara OCB dan turnover intention dimana ($\beta = -0,15$ dan $p < 0,05$).

Aldag dan Resckhe (2001) dalam Meydy (2018) mengartikan OCB sebagai kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan pemberian reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, serta patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Dengan pengaruh positif peran ekstra dari sesama karyawan, maka karyawan lain akan merasakan adanya bantuan dan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal tersebut turut mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam lingkungan perusahaan sehingga karyawan cenderung tidak memiliki keinginan untuk berpindah dari perusahaan. Dengan begitu keterlibatan karyawan dapat menyebabkan perilaku kewarganegaraan organisasional karena berfokus pada keterlibatan dan komitmen karyawan yang berada di luar

parameter yang diberikan organisasi. Dengan sikap extra-role secara sukarela terhadap sesama karyawan karena adanya rasa senang dalam bekerja yang dapat membuat karyawan terlarut dalam suatu pekerjaan baik itu pekerjaannya atau milik rekan kerjanya. Dengan perilaku tersebut akan ada rasa saling membantu dalam lingkungan karyawan pada perusahaan sehingga karyawan akan saling belajar dan berkembang dengan lebih mudah dalam pekerjaannya dimana pekerjaan yang mudah akan menciptakan rasa senang yang membuat karyawan merasa nyaman dan tidak memiliki keinginan untuk pindah dari perusahaan.

H₃ : Diduga terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara OCB dengan Turnover Intention

Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention melalui OCB

Saks (2006) menemukan bahwa employee engagement dan organisasi secara positif terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB yang mana penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara employee engagement dan turnover intention (Mohamed Saeed Al Sahi, 2016). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Meydy Fauziridwan, 2018) menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif antara employee engagement dan OCB terhadap turnover intention serta adanya pengaruh positif OCB dalam hubungan employee engagement terhadap turnover intention pada karyawan bank BUMN tahun 2014-2016 dimana Employee engagement dengan OCB memiliki pengaruh positif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,348 yang bertanda positif serta dengan signifikan pada alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic $3,366 > 1,66$. Kemudian, employee engagement dengan turnover intention memiliki pengaruh yang negatif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar $-0,308$ dengan signifikansi pada alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic $-2,189 < -1,66$. Dan OCB dengan turnover intention memiliki pengaruh yang negatif tetapi tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,045 dan nilai t statistic $-0,426 > -1,66$. Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya, dapat diringkas bahwa employee engagement memiliki hubungan yang positif terhadap OCB, dimana employee engagement dan OCB itu sendiri berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention.

Menurut Meydy (2018) Employee engagement memiliki keterikatan dengan berbagai gagasan dalam perilaku karyawan dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan rasa engaged dapat memberikan sikap positif terhadap karyawan seperti menikmati pekerjaan yang dilakukannya karena karyawan dapat memahami perannya pada perusahaan. Dengan kesadaran perannya terhadap perusahaan karyawan dan adanya rasa menikmati dalam penyelesaian pekerjaan, karyawan akan cenderung terlarut dalam pekerjaannya. Hal tersebut membuat karyawan memiliki kecenderungan untuk kembali melakukan

pekerjaan lain dalam perusahaan sehingga karyawan akan menciptakan perilaku extra-role dalam lingkungan kerja seperti menawarkan bantuan kerja kepada sesama rekan kerja. Perasaan engaged akan memberikan kenyamanan dan perasaan menikmati pekerjaan yang membuat karyawan ingin kembali melakukan pekerjaannya di perusahaan dimana hal tersebut dapat membuat karyawan cenderung tidak memiliki keinginan dan pemikiran untuk bekerja di tempat lain.

H₄ : Diduga terdapat pengaruh positif signifikan OCB pada Employee Engagement terhadap Turnover Intention.

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan verifikatif dan mengoperasikan perhitungannya menggunakan *smartPLS Versi 3.2*. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN Pusharlis (Persero), yang bertempat di Jalan Banten No. 10 Bandung – 40272. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh perawat pada Rumah Sakit Umum Pindad yang berjumlah 251 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini didapat dengan teknik pengambilan *purposive sampling* dimana dihasilkan 72 sampel. Variabel yang dikaji pada penelitian ini yaitu *Employee Engagement* (X), *OCB* (Y), dan *Turnover Intention* (Z). Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, penelitian lapangan (*field research*), dan penelitian kepustakaan (*library research*).

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan alat analisis *smartPLS 3.2*.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antar variabel laten dengan variabel manifestnya, pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* serta reliabilitas konstruk.

a. Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* bertujuan untuk mengkonfirmasi sejauhmana keterkaitan antara variabel manifest suatu konstruk terhadap konstruk yang akan dibentuknya. Pengujian *convergent validity* dalam PLS dapat diketahui dari nilai *loading factor* pada setiap indikator (variabel manifest) pembentuk konstraknya. Suatu indikator dikatakan valid atau mampu menjelaskan konstruk (variabel) yang akan dibentuknya apabila memiliki nilai *loading factor* dan AVE (*average variance extracted*) yang lebih besar dari 0,5 (*critical value*). Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program *Smart PLS*, diperoleh hasil sebagai berikut:

TABEL 1. LOADING FACTOR VARIABEL MANIFEST DAN AVE

	Loading Factor	Kesimpulan	AVE
X _{.1}	0,865	Valid	0,685
X _{.2}	0,816	Valid	
X _{.3}	0,800	Valid	
Y _{.1}	0,693	Valid	0,533
Y _{.2}	0,749	Valid	
Y _{.3}	0,733	Valid	
Y _{.4}	0,808	Valid	
Y _{.5}	0,658	Valid	
Z _{.1}	0,879	Valid	0,688
Z _{.2}	0,724	Valid	
Z _{.3}	0,876	Valid	

Sumber: Data diolah, 2020 dengan *Smart PLS 3.2*

Pada tabel di atas, dapat dilihat seluruh variabel manifest memiliki nilai *loading factor* yang jauh lebih besar dari 0,5 (*critical value*) yang menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan konstruk yang akan dibentuknya, selain itu seluruh konstruk memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 (*critical value*) sehingga persyaratan untuk *convergent validity* telah terpenuhi.

b. Discriminant Validity

Pengujian ini berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifest atau pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi tinggi dengan pengukur konstruk yang lainnya. Pengujian ini dapat dilihat dari hasil *cross loading* nilai *loading factor* antara variabel manifest dengan variabel latennya, dimana nilai *loading factor* konstruk yang diukur harus lebih besar dibandingkan dengan *loading factor* antara indikator dengan variabel laten yang lainnya.

Tabel 2. Hasil Pengukuran Cross Loading

	X	Y	Z
X _{.1}	0,865	0,462	-0,443
X _{.2}	0,816	0,460	-0,393
X _{.3}	0,800	0,554	-0,542
Y _{.1}	0,399	0,693	-0,473
Y _{.2}	0,474	0,749	-0,490
Y _{.3}	0,310	0,733	-0,312
Y _{.4}	0,542	0,808	-0,678
Y _{.5}	0,408	0,658	-0,202
Z _{.1}	-0,459	-0,593	0,879

	X	Y	Z
Z₂	-0,546	-0,455	0,724
Z₃	-0,399	-0,537	0,876

Sumber: Data diolah, 2020 dengan Smart PLS 3.2

Pada tabel di atas, dapat dilihat nilai *loading factor* untuk setiap indikator pengukur konstruk (angka yang diwarnai) jauh lebih tinggi dibandingkan dengan *loading factor* terhadap variabel laten lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel laten memiliki *discriminant validity* yang sudah memadai.

c. Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui akurasi, konsistensi serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk yang akan dibentuk. Uji reliabilitas ini dapat diketahui dari nilai *Cronchbach's alpha* dan nilai *Composite reliability* dengan ketentuan apabila konstruk memiliki nilai CA dan CR lebih besar dari 0,7, dapat disimpulkan bahwa konstruk pengukur memiliki akurasi, konsistensi serta ketepatan instrumen yang baik. Hasil pengujian dirangkum dalam tabel berikut:

TABEL 3. RELIABILITAS KONSTRUK

	CR	CA	Critical Value	Kesimpulan
X	0,867	0,772	0,7	Reliabel
Y	0,850	0,788	0,7	Reliabel
Z	0,868	0,768	0,7	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2020 dengan Smart PLS 3.2

Berdasarkan hasil yang tersaji pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifes telah terbukti memiliki akurasi, konsistensi serta ketepatan dalam mengukur konstruksya dikarenakan memiliki nilai CR dan CA lebih besar dari 0,7 (*critical value*).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (*inner model*) dapat dilihat dari nilai korelasi, koefisien jalur dan besarnya kontribusi pengaruh yang diberikan yang menunjukkan kekuatan prediksi dari model struktural.

a. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi merupakan angka yang menunjukkan kekuatan hubungan antar suatu variabel laten eksogen dengan variabel laten endogen. Hasil pengujian dirangkum kedalam tabel berikut:

TABEL 4. KOEFISIEN KORELASI

Model	X	Y
X → Y	0,602	High Correlation

X → Z	-0,565	Medium Correlation
Y → Z	-0,641	High Correlation

Sumber: Data diolah, 2020 dengan Smart PLS 3.2

Koefisien korelasi yang tersaji pada tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien korelasi antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 0,602 berada pada interval korelasi antara 0,60-0,799 yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior*.
2. Koefisien korelasi antara *employee engagement* dengan *turnover intention* yaitu sebesar -0,565 berada pada interval korelasi antara 0,40-0,599 yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara *employee engagement* dengan *turnover intention*.
3. Koefisien korelasi antara *organizational citizenship behavior* dengan *turnover intention* yaitu sebesar -0,641 berada pada interval korelasi antara 0,60-0,799 yang menunjukkan ada hubungan yang kuat antara *rganizational citizenship behavior* dengan *turnover intention*.

b. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan angka yang menunjukkan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Hasil pengujian dirangkum dalam tabel berikut:

TABEL 5. KOEFISIEN DETERMINASI

Model	R Square	Kontribusi Pengaruh Dalam %	Pengaruh Faktor Lain (e)
X → Y	0,362	36,2%	63,8%
X, Y → Z	0,416	46,1%	53,9%

Sumber: Data diolah, 2020 dengan Smart PLS 3.2

Dari tabel di atas, diketahui bahwa *employee engagement* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 36,2% terhadap *organizational citizenship behavior*, sedangkan sebanyak (1-R²) 63,8% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lainnya yang tidak diteli (e₁). Selanjutnya *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* secara simultan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 46,1% terhadap *turnover intention* dan sebanyak (1-R²) 53,9% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lainnya yang tidak diteli (e₂).

c. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji signifikansi atau kebermaknaan

pengaruh yang terjadi, maka dilakukan pengujian hipotesis. Adapun metode statistik yang digunakan adalah uji t. Nilai t_{tabel} yang digunakan sebagai nilai kritis dalam pengujian hipotesis ini adalah sebesar 1,65 yang merupakan nilai kritis (*critical value*) yang direkomendasikan untuk pengujian hipotesis dalam SEM PLS untuk uji 1 pihak pada taraf signifikansi sebesar 0,05 atau 5% (α).

Rumusan hipotesis parsial yang akan diuji adalah sebagai berikut:

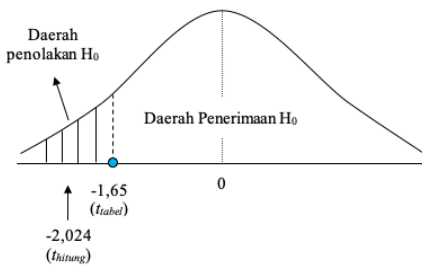
Hipotesis I

TABEL 6. HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS (UJI T) PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION

Model	t_{hitung}	t_{tabel}	α	Keputusan	Kesimpulan
X → Z	-2,024	-1,65	0,05	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2020 dengan Smart PLS 3.2

Dari tabel di atas, diperoleh informasi bahwa nilai t_{hitung} sebesar -2,024 yang lebih kecil dari -1,65 (t_{tabel}). Jika dipetakan kedalam kurva pengujian hipotesis, maka akan tampak sebagai berikut:



Gambar 1. Kurva Pengujian Hipotesis (Uji t) One Tailed Pihak Kiri (Negatif)

Pada gambar kurva pengujian hipotesis di atas, dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} sebesar -2,024 jatuh di daerah penolakan H_0 , maka dengan taraf kepercayaan sebesar 95% dapat diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_a yang berarti *employee engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, dimana semakin baik *employee engagement* akan berdampak terhadap semakin rendahnya *turnover intention*, sebaliknya *employee engagement* yang buruk dapat mengakibatkan tingginya *turnover intention*.

Hipotesis II

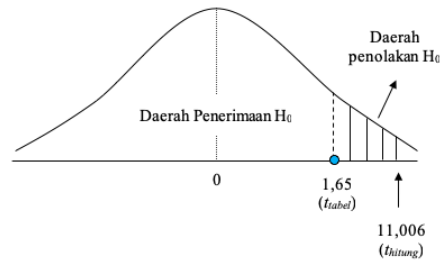
TABEL 7. HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS (UJI T) PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Model	t_{hitung}	t_{tabel}	α	Keputusan	Kesimpulan
X → Y	11,006	1,65	0,05	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2020 dengan Smart PLS 3.2

Dari tabel di atas, diperoleh informasi bahwa nilai t_{hitung} sebesar 11,006 yang lebih besar dari 1,65 (t_{tabel}). Jika dipetakan kedalam kurva pengujian hipotesis, maka akan

tampak sebagai berikut:



Gambar 2. Kurva Pengujian Hipotesis (Uji t) One Tailed Pihak Kanan (Positif)

Pada gambar kurva pengujian hipotesis di atas, dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} sebesar 11,006 jatuh di daerah penolakan H_0 , maka dengan taraf kepercayaan sebesar 95% dapat diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_a yang berarti bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana semakin baik *employee engagement* akan berdampak terhadap semakin baiknya *organizational citizenship behavior*, sebaliknya *employee engagement* yang buruk dapat mengakibatkan buruknya *organizational citizenship behavior*.

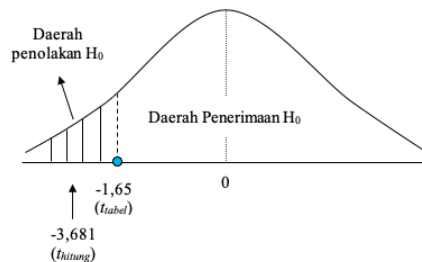
Hipotesis III

TABEL 8. HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS (UJI T) PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP TURNOVER INTENTION

Model	t_{hitung}	t_{tabel}	α	Keputusan	Kesimpulan
Y → Z	-3,681	-1,65	0,05	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2020 dengan Smart PLS 3.2

Dari tabel di atas, diperoleh informasi bahwa nilai t_{hitung} sebesar -3,681 yang lebih kecil dari -1,65 (t_{tabel}). Jika dipetakan kedalam kurva pengujian hipotesis, maka akan tampak sebagai berikut:



Gambar 3. Kurva Pengujian Hipotesis (Uji t) One Tailed Pihak Kiri (Negatif)

TABEL 9.

Rekapitulasi Besar Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Model	Koefisien Jalur (ρ)	Direct Effect (ρ^2)		Indirect Effect Terhadap Z Melalui Y
		Y	Z	
X	0,602	36,2%		
X	-0,281		7,9%	
Y	-0,472		22,3%	28,4%

Sumber: Data diolah, 2020 dengan Smart PLS 3.2

Interpretasi untuk tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. *Employee engagement* secara langsung memberikan kontribusi pengaruh sebesar 7,9% terhadap *turnover intention*.
2. *Employee engagement* secara langsung memberikan kontribusi pengaruh sebesar 36,2% terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. *Organizational citizenship behavior* secara langsung memberikan kontribusi pengaruh sebesar 22,3% terhadap *turnover intention*.
4. *Employee engagement* secara tidak langsung memberikan kontribusi pengaruh sebesar 28,4% terhadap *turnover intention* melalui *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil perhitungan yang tersaji pada tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung *employee engagement* terhadap *turnover intention* melalui *organizational citizenship behavior* jauh lebih tinggi daripada pengaruh langsungnya (28,4% > 7,9%), hasil tersebut mengindikasikan bahwa adanya pengaruh antara *employee engagement* terhadap *turnover intention* melalui *organizational citizenship behavior*.

V. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian mengenai “Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior serta dampaknya terhadap Turnover Intention pada karyawan PT. PLN Pusharlis (Persero)”, penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Tingkat Employee Engagement pada PT. PLN Pusharlis termasuk ke dalam kategori baik.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Tingkat OCB pada PT. PLN Pusharlis termasuk ke dalam kategori baik.
3. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Tingkat Turnover Intention pada PT. PLN Pusharlis termasuk ke dalam kategori rendah.
4. *Employee engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* dengan kontribusi pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 7,9%, dimana semakin baiknya *employee engagement* akan berdampak terhadap semakin rendahnya *turnover intention*, sebaliknya *employee*

engagement yang buruk dapat mengakibatkan tingginya *turnover intention*.

5. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kontribusi pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 36,2%, dimana semakin baik *employee engagement* akan berdampak terhadap semakin baiknya *organizational citizenship behavior*, sebaliknya *employee engagement* yang buruk dapat mengakibatkan buruknya *organizational citizenship behavior*.
6. *Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* dengan kontribusi pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 22,3%, dimana semakin baiknya *organizational citizenship behavior* akan berdampak terhadap semakin rendahnya *turnover intention*, sebaliknya *organizational citizenship behavior* yang buruk dapat mengakibatkan tingginya *turnover intention*.
7. *Employee engagement* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*, dimana semakin kuat pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* akan berdampak terhadap semakin rendahnya *turnover intention*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu menjalankan fungsinya sebagai variabel intervening yang dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*.

VI. SARAN

Berdasarkan dari hasil kesimpulan penelitian, maka peneliti akan memberikan saran kepada PT PLN Pusharlis:

1. Karyawan dengan *employee engagement* dapat cenderung lebih mudah menerima beban dan tekanan di dalam pekerjaannya, sehingga mempertahankan *employee engagement* yang sudah ada dalam beberapa karyawannya serta meningkatkan *employee engagement* pada karyawan yang belum menemukan makna dan nilai di dalam pekerjaannya.
2. Kerja sama antar karyawan baik secara tim maupun individu sangatlah diperlukan dalam kelancaran penyelesaian sebuah pekerjaan. Dengan kerja sama yang terus dipertahankan karyawan dapat terus mempertahankan budaya *extra-role* dalam perusahaan, oleh karena itu perusahaan perlu mempertahankan system kerja dengan budaya OCB didalamnya tersebut.
3. Tekanan kerja yang tinggi membuat sebagian karyawan dapat memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan, oleh karena itu perusahaan perlu

menciptakan solusi yang membuat karyawan dapat mengurangi tekanan dalam pekerjaannya. Diantaranya dengan menciptakan dan mempertahankan employee engagement dalam lingkungan perusahaan serta membentuk tingginya OCB di dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aakanksha Kataria, P. G. a. R. R., 2018. Do high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- [2] Agarwal, U. D. S. B.-B. S. a. B. S., 2012. Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), pp. 208-230.
- [3] Aryo Wibowo, H. 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan BPAD DIY. Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas negeri Yogyakarta.
- [4] Atika Permata Sari, A. H. a. M. J. A., 2020. The Effect of Job Satisfaction and Employee Engagement on Turnover Intentions (Case Study: Restaurant). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 6(2), pp. 258-268.
- [5] Barzoki, A. S. & R. A., 2017. Relationship between perceived organisational support, organisational citizenship behaviour, organisational trust and turnover intentions: an empirical case study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp. 273-299.
- [6] Bery, C. M. L. A. M. & C. M. A., 2012. A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior.. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), pp. 678-699.
- [7] Bolino, M. H. H.-H. H. J. a. L. J., 2015. "Well, I'm tired of tryin!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), pp. 56-74.
- [8] Burch, T. C., 2018. Losing Good Citizens: The Enabling Effect of Organisational Citizenship on the Job Search-employee Turnover Relationship. *J. Human Resources Development and Management*, Volume 18, pp. 217-236.
- [9] Deloitte, 2015. *Global Human Capital Trends*. Westlake, TX: Deloitte University Press.
- [10] Desi Karina, R. R. a. M. Z. A., 2018. Pengaruh Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Hotel Amaris. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 1(1), pp. 62-72.
- [11] Elmi, F., 2018. *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [12] Fachrozi, I. 2017. *PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi di CV. Wirautama Garment Manufacture Cimahi-Jawa Barat). Disertasi*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
- [13] Fazel Ansari, S. E. a. W. S., 2018. Rethinking Human-Machine Learning in Industry 4.0: How Does the Paradigm Shift Treat the Role of Human Learning?. *Procedia Manufacturing* 23 , p. 117-122.
- [14] Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/08/06/7-job-skills-of-the-future-that-ais-and-robots-cant-do-better-than-humans/#324738396c2e> [Accessed 8 April 2020].
- [15] Fouzia Hadi Ali, S. S. R. I. A. & M. R., 2018. Effects of perceived organizational support on organizational citizenship behavior – Sequential mediation by well-being and work engagement. *Journal of the Punjab University Historical Society*, 31(1), pp. 61-71.
- [16] Gupta, U. A. A. a. V., 2018. Relationship between Job Characteristics, Work Engagement, Conscientiousness, and Managers Turnover Intentions: A moderated-mediation analysis. *Emerald Insight*.
- [17] Haybatollahi, S. A. G. a. M., 2015. Organizational citizenship behaviour: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), pp. 285-301.
- [18] Hidayati, N. a. D. T., 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja terhadap Turnover Intentions Karyawan Bagian Marketing PT. Wahana Sahabat Utama. *EKESIS Vol XI No 1*.
- [19] Iftikhar, M. S. M. U. S. M. H. M. M. & Q. M. I., 2016. Exploring the Relationship among Organizational Citizenship Behavior, Psychological Empowerment and Turnover Intentions with the Mediating Role of Affective Commitment.. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), pp. 296-304.
- [20] Jia Xu, Y. L. a. B. C., 2017. Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), pp. 969-985.
- [21] John Milliman, A. G. a. J. K., 2018. The Effect of Workplace spirituality on Hospitality Employee Engagement, Intention to Stay, and Service Delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, pp. 56-65.
- [22] Khikmawati, R., 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pramuniaga di PT. Circleka Indonesia Utama cabang Yogyakarta. Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- [23] Li, J. J. K. W. G. & Z. X. R., 2017. Multilevel model of management support and casino employee turnover intention.. *Tourism Management*, Volume 59, pp. 193-204.
- [24] Lu, K. T. H. S. a. L. H., 2019. The Enhancement of Employee Engagement to Reduce Employee Turnover Intention and Improve Employee Job Satisfaction: An Action Research on Mirac Company in Yangon, Myanmar. *ABAC ODI JOURNAL VISION ACTION OUTCOME*, 6(1), pp. 123-147.
- [25] Magalhães, F. C. a. S., 2016. Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*, pp. 1-9.
- [26] Maimunah, 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Pengemudi Taksi PT. Blue Bird Medan. pp. 11-14.
- [27] Meydy Fauziridwan, W. R. A. & A. A. A., 2018. PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SERTA DAMPAKNYA TERHADAP TURNOVER INTENTION.
- [28] Minbaeva, D., 2017. Building Credible Human Capital Analytics for Organizational Competitive Advantage. *Human Resource Management*, pp. 1-13.
- [29] Marr, B., 2018. *Forbes*. [Online]
- [30] Mohamed Saeed Al Sahi, A. Z. K. Z. a. A. C. H., 2016. Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), pp. 811-830.
- [31] Mohammad Pasban, S. H. N., 2016. A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Social and Behavioral Science*, Issue 230, pp. 249-253.
- [32] Nita Ratna Sari, M. S. H. a. H. S., 2015. PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 27(1), pp. 1-8.
- [33] Novliadi, F., 2018. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Turnover Intention pada Pengemudi Taksi PT. Blue Bird Medan. *Universitas Sumatera Utara*, pp. 11-14.
- [34] Oussama Saoula, H. J. a. M. F., 2018. A conceptualization of the

- role of organisational learning culture and organisational citizenship behaviour in reducing turnover intention. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), pp. 126-133.
- [35] Peltokorpi, A. a. F., 2015. Organizational Embeddedness, Turnover Intentions, and Voluntary Turnover: The Moderating Effects of Employee Demographic Characteristics and Value Orientations. *Journal of Organizational Behaviour Vol. 36 No. 2*, pp. 292-312.
- [36] Petchdee, Y. a., 2015. Turnover Intention Organizational Commitment and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), pp. 22-38.
- [37] Pir Sajad Ullah, W. J. & M. N., 2018. The Relationship of Employee Engagement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Jinnah Business Review*, 6(1), pp. 35-41.
- [38] Sasmita, S. S. R. & M., 2019. Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: An Overview. 40(7), p. 17.
- [39] Shahpouri, S. N. K. a. A. A., 2016. Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses.. *Applied Nursing Research*, Volume 30, pp. 216-221.
- [40] Silvia De Simone, A. P. & G. C., 2018. The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, Volume 39, pp. 130-140.
- [41] Sung-Hoon Ko, Y. C. S.-Y. R. a. T. W. M., 2018. Social Capital and Organizational Citizenship Behavior: Double-Mediation of Emotional Regulation and Job Engagement. *Sustainability*, Volume 10, pp. 1-15.
- [42] Suryo Pranowo, R. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Turnover Intention karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada CV. Sukses Sejati Computama)*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas negeri Yogyakarta.
- [43] Timms, C., 2015. Flexible Work Arrangements, Work Engagement, Turnover Intentions and Psychological Health. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53, pp. 83-103.
- [44] Timo Meynhardt, S. A. B. & C. H., 2018. Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-34.
- [45] Ulil Amri, A. a. S. R., 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja, Stress Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention pada Head Office PT. Thamrin Brothers Palembang. *Jurnal Kompetitif Vol.6 No.1*, pp. 109-128.
- [46] Valérie Boudrias, S. G. T. A. F. C. P. a. C. F., 2020. Investigating the role of psychological need satisfaction as a moderator in the relationship between job demands and turnover intention among nurses. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), pp. 213-231.
- [47] Wirawan Prayudha, H. 2018. *Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening di Universitas Islam Indonesia*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- [48] Yijing Lyua, H. Z. H.-J. Z. & L. H., 2016. Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 53, pp. 69-80.
- [49] You-De Dai, W.-L. Z. a. T.-C. H., 2019. Engage or Quit? The Moderating Role of Abusive Supervision between Resilience, Intention to Leave, and Work Engagement. *Tourism Management* 70, pp. 69-77.
- [50] Yucheng Zhang, Y. G. & A. N. c., 2017. Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, Volume 61, pp. 190-197.