

**ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Gelawa Food Family Kabupaten Demak)**

**Mafaza Zulkurnain Ilyasa, Ismi Darmastuti<sup>1</sup>**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

**ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the effect of the award variable on employee retention where organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable, studies on employees of the Gelawa Food Family, Demak Regency. The population used is the employees of the Gelawa Food Family, Demak Regency. The number of samples used in this study were 38 people, using a sample collection technique, namely the Census technique. The research data was obtained through data collection with a questionnaire technique using a 1-4 scale like Likert. The scales used in this study include the Employee Retention Scale, Reward Scale and OCB Scale. The hypotheses proposed by the research are three hypotheses, where the research hypotheses will be proven by testing with quantitative methods using the quantitative method of Structural Equation Modeling (SEM) which is run with the SmartPLS software application and descriptive testing of the index value of each variable using Microsoft Excel 2013. Based on the SEM test, the model form of employee retention research can be explained well by the reward (R-Square = 0.887) and OCB (R-Square = 0.740). Based on the Q-Square calculation, it can be seen that reward and OCB variable have a good predictive level on the employee retention (Q-Square = 0.904). The results of the path analysis test show that rewards have a very significant positive effect on employee retention (Tcount = 4.259; p = 0.000) and OCB (Tcount t = 14,275; p = 0.000), and OCB has a significant positive effect on employee retention (Tcount = 2,000; p = 0.046). The effect of rewards on employee retention mediated by OCB is 0.277. Based on the results above, it is known that the three research hypotheses are accepted.*

*Keywords: Employee Retention, Reward, Organizational Citizenship Behavior*

**PENDAHULUAN**

Retensi karyawan merupakan sebuah solusi yang dapat dilakukan perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan berkompeten untuk menghasilkan kinerja yang maksimal dan tetap loyal terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Putri dan Arwiyah (2019), bahwa penerapan retensi karyawan yang baik terbukti menekan angka turnover pada karyawan di PT. Kaltacitra Utama Jakarta Timur. Aldamoe et. al, (2012) mendefinisikan retensi karyawan sebagai tindakan sukarela oleh perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang mampu mengikat karyawan untuk jangka panjang. Menurut Neog dan Barua (2015), retensi karyawan adalah proses terdorong dan termotivasinya karyawan untuk memilih bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu maksimal atau hingga terselesaikannya sebuah project.

Dipaparkan oleh Huselid (dalam Adeyemi dkk, 2013) bahwa penghargaan dinilai sebagai sistem peningkatan kualitas kinerja karyawan dengan adanya sinkronisasi antara kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Karyawan akan mendapatkan timbal balik yang menguntungkan apabila ia telah selesai melakukan sesuatu yang dirasa menjawab permasalahan perusahaan.

Setiap perusahaan dapat dipastikan berharap karyawan-karyawannya memiliki perilaku mendasar yang bersifat positif dan cenderung menguntungkan perusahaan. Dengan adanya sistem penghargaan yang baik, kesempatan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berperilaku positif akan semakin besar. Karena berlandaskan dari paparan Moorman dan Byrne (2005) pada buku "Handbook of Organizational Justice", mereka berpendapat bahwa karyawan memiliki dan menerapkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) untuk membalas perlakuan adil yang mereka terima dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Brief dan Motowidlo (1986) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa OCB yang dimiliki dan diterapkan oleh karyawan adalah perilaku berupa peran ekstra di luar persyaratan kerja formalnya. Perusahaan yang memiliki tingkat OCB tinggi pada umumnya dapat memperoleh keuntungan lebih dalam urusan mengatur SDMnya.

Berbagai penelitian tentang hubungan antara sistem penghargaan dan OCB terhadap retensi karyawan telah banyak dilaksanakan, namun hasil yang diperoleh bermacam-macam. Ditemukan perbedaan hasil penelitian yang menggerakkan penelitian ini untuk kembali melaksanakan penelitian tentang hal tersebut. Pada penelitian yang dilaksanakan oleh Kwenin et al. (2013) menunjukkan hasil positif pada hubungan antara penghargaan dengan retensi karyawan. Di penelitian tersebut dijelaskan juga bahwa pengaruh sistem penghargaan yang memadai tidak hanya mempertahankan justru memberikan peningkatan angka retensi pada karyawan perusahaan Vodafone di Ghana.

Hasil positif juga ditemukan di dalam penelitian Shanker pada 2018 yang membahas tentang hubungan OCB terhadap retensi karyawan. Meera Shanker meneliti kedua kaitan variabel tersebut pada Multi National Company (perusahaan multi nasional) di India. Penelitian dengan uji korelasi Pearson ini menunjukkan hasil bahwa sportsmanship, altruism, courtesy, civic virtue, dan conscientiousness berhasil membuat karyawan mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Berbeda dengan beberapa penelitian di atas, Neog & Barua (2015) menemukan hasil bahwa kepemimpinan, penghargaan, dan peningkatan karir memiliki hubungan positif terhadap retensi karyawan namun hubungannya bersifat tidak signifikan. Penelitian tersebut dilakukan pada para montir di Assam.

Gelawa Food Family adalah sebuah badan usaha yang menaungi beberapa merek dagang Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dan cabang restoran yang tersebar di Kabupaten Demak diantaranya Mr. Boy Family Resto, Tanah Jawa Resto, dan Opa Milk & Shake. Telah terjadi peningkatan tingkat turnover yang sangat signifikan dari 17,39% pada periode 2019 menjadi 45,45% pada tahun 2020. Maka terjadi peningkatan sebesar 28,06% pada tingkat turnover sepanjang tahun 2019 hingga 2020. Angka tersebut dinilai cukup besar dan memerlukan perhatian lebih serta pengelolaan SDM yang lebih maksimal..

Maka dari itu Gelawa Food Family berusaha untuk mempertahankan tiap karyawannya guna menekan turnover pada karyawan-karyawan potensial yang dimiliki. Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji bagaimanakah pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Pengaruh Penghargaan Terhadap Retensi Karyawan**

Penghargaan merupakan sistem peningkatan kualitas kinerja karyawan dengan adanya sinkronisasi antara kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan (Sajuyigbe, O. dan Adeyemi, 2013). Penelitian Oyoo (2016) menyatakan bahwa penghargaan memiliki hubungan kuat serta positif pada retensi karyawan, yang signifikan secara statistik. Begitu pula dengan penelitian Velma (2019) yang menyatakan bahwa penghargaan dan pengakuan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Oleh karena itu dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Penghargaan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

### **Pengaruh Penghargaan Terhadap OCB**

Berdasarkan penelitian oleh Marhamah (2018) terdapat pengaruh langsung positif penghargaan terhadap OCB dengan hasil perhitungan nilai koefisien korelasi sebesar 0,282 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,218. Hasil tersebut berbanding lurus dengan teori McShane (2010:166) yang disematkan pada penelitian tersebut juga yang mana ia menyatakan bahwa penghargaan intrinsik mempengaruhi perilaku etika individu, kewargaan organisasi, dan banyak perilaku dan sikap lainnya. Oleh karena itu dapat dikembangkan pula hipotesis sebagai berikut:

H2: Penghargaan berpengaruh positif terhadap OCB.

### **Pengaruh OCB Terhadap Retensi Karyawan**

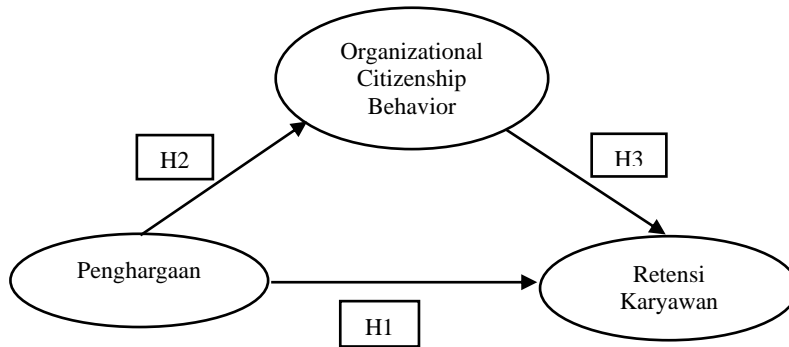
Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku berupa peran ekstra di luar persyaratan kerja formal karyawan sebuah perusahaan (Brief dan Motowidlo, 1986).

Penemuan pada penelitian Paillé (2013) menyatakan bahwa tingginya tingkat OCB terlebih pada dimensi civic virtue menciptakan rasa tanggung jawab kepada perusahaan sehingga meningkatkan tingkat retensi karyawan pada perusahaan tersebut. Begitu pula dengan hasil dari penelitian Shanker (2018) bahwa OCB berpengaruh positif terhadap keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan. Oleh karena itu dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3: OCB berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

**KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

Berdasar 3 hipotesis di atas dapat digambarkan kerangka konseptual dari penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 1 Model Konseptual Penelitian**  
 Sumber : Dikembangkan untuk penelitian (2022)

**METODE PENELITIAN**

Variabel penelitian merupakan atribut khusus yang dimiliki objek penelitian dan memiliki varian antara satu objek dengan objek, variabel ini dapat diukur menggunakan alat ukur tertentu sehingga dapat dilakukan pengolahan data untuk mendapatkan hasil penelitian yang diharapkan (Sugiyono, 2019). Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain, variabel endogen, variabel eksogen dan variabel mediasi. Dijelaskan lebih lanjut, sebagai berikut:

**Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran**

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator Pengukuran
Retensi Karyawan	Kecenderungan karyawan yang potensial untuk tetap bertahan diperusahaannya (Mathis & Jackson, 2010)	Kompensasi	Karyawan mendapatkan apresiasi ketika berhasil mengeluarkan performa kerja yang tinggi. Adanya sistem bonus, apabila karyawan mencapai target tertentu. (Mas'ud, 2004)
		Pemenuhan Harapan	Karyawan memiliki peluang untuk mendapatkan promosi jabatan Karyawan dapat bekerja dengan lingkungan kerja yang kondusif (Mas'ud, 2004)
		Induksi	Karyawan baru mendapatkan penjelasan lengkap tentang situasi kerja Karyawan dijelaskan tentang aspek budaya atau kebiasaan perusahaan. (Mas'ud, 2004)
		Praktik SDM	Karyawan mendapatkan tunjangan untuk keluarga, misalnya dana bantu pendidikan, atau beasiswa pendidikan untuk anak. Karyawan diberikan kelonggaran apabila berkaitan dengan kewajiban terhadap keluarga, misalnya pengambilan rapor anak atau libur untuk karyawan perempuan yang melahirkan. (Mas'ud, 2004)
		Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	Karyawan diberikan fasilitas seperti <i>workshop</i> yang relevan dengan bidang kerja. Adanya program rutin untuk memantau kinerja atau hasil kerja dan evaluasi. (Mas'ud, 2004)
Penghargaan	Sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang telah mencapai atau mendapatkan prestasi	Tanggung Jawab	Karyawan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Menyelesaikan tugas yang diberikan hingga tuntas. Karyawan diberikan kebebasan untuk bekerja sesuai dengan kebiasaannya. (Mas'ud, 2004)

	tertentu. (Sajuyigbe, A. S., O. & Adeyemi, 2013)	Pencapaian	Pekerjaan yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Mengerjakan Pekerjaan dengan standar yang lebih tinggi dari yang ditetapkan atasan. Karyawan dapat menyelesaikan permasalahan pekerjaan yang ada (Mas'ud, 2004)
		Pengakuan	Hasil pekerjaan diperhatikan oleh atasan Atasan memberikan kesempatan karyawan untuk mengeluarkan pendapat ketika sedang membahas suatu hal. Terdapat program khusus yang dibuat perusahaan untuk menghargai karyawan dengan pencapaian tertentu (seperti <i>awarding</i> ). (Mas'ud, 2004)
		Gaji	Karyawan mendapatkan gaji secara rutin tanpa terlambat. Gaji yang diberikan sesuai dengan kesepakatan surat kontrak kerja dan diberikan setiap bulan. Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja yang ada. (Mas'ud, 2004)
		Insentif	Terdapat sistem pemberian insentif kepada karyawan yang dapat mencapai target penjualan tertentu. Insentif diberikan apabila karyawan lembur atau bekerja diluar jam kerja yang ditetapkan, untuk mengurus permasalahan tertentu (atau kondisi darurat). Insentif yang diberikan, terdata dengan baik, sehingga peluang insentif tidak dibayarkan sangat kecil. (Mas'ud, 2004)
		Cuti	Karyawan diberikan peluang untuk mengambil hari libur pada kondisi tertentu. Jatah cuti karyawan dikomunikasikan kepada karyawan, sehingga jelas bagi karyawan. Tidak ada hukuman untuk karyawan yang mengambil jatah cuti, selama mengikuti peraturan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan. (Mas'ud, 2004)
OCB	Perilaku karyawan yang dikeluarkan di luar dari <i>jobdesk</i> dan kewajiban formal karyawan. (Organ, 1988)	<i>Altruism</i>	Membantu memberikan orientasi terhadap karyawan baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan. Selalu siap membantu atau mengulurkan tangan kepada orang-orang yang membutuhkan. Mau meluangkan waktu untuk membantu orang lain (Mas'ud, 2004)
		<i>Conscientiousness</i>	Dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur. Menyerahkan laporan, menyelesaikan target atau rencana kerja lebih awal dari yang dijadwalkan. Mengangkat telepon atau membalas pesan terhadap rekan kerja atau atasan dengan segera (Mas'ud, 2004)
		<i>Sportsmanship</i>	Tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang sesuatu yang sepele. Mentolerir & memitigasi hal yang berpotensi untuk memperbesar masalah pada pekerjaan. Selalu memfokuskan pada apa yang salah dalam pekerjaan, dan bukan pada sisi positifnya. (Mas'ud, 2004)
		<i>Civic Virtue</i>	Selalu mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan. Melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal tersebut dapat meningkatkan nama baik perusahaan. Berfokus pada sisi positif dalam menghadapi masalah sehingga menemukan titik terang pada sumbu masalah. (Mas'ud, 2004)

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2022

**Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian merupakan sekumpulan objek penelitian yang memiliki kesamaan karakteristik atau sifat, dijelaskan oleh Corper, Donald, Schindler dan Pamela (dikutip dari Sugiyono, 2019).

Populasi penelitian ini ialah Karyawan Tetap Gelawa Food Family di Kabupaten Demak, dengan jumlah 38 Karyawan.

Sampel penelitian merupakan bagian dari anggota populasi yang dijadikan responden penelitian untuk diambil data nya, sampel penelitian diharapkan dapat menjadi perwakilan dari keseluruhan anggota populasi, sehingga hasil data dapat digeneralisasikan ke anggota populasi (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik sensus atau sampel total. Pertimbangan peneliti menggunakan sensus dikarenakan anggota populasi yang terbatas jumlahnya, sehingga seluruh anggota Karyawan Gelawa Food yang berjumlah 38 orang.

**Teknik Analisis Data**

Analisis SEM (*Structural Equation Model*) merupakan salah satu teknik statistika yang memiliki kemampuan kuat untuk menganalisis dan memprediksi yang lebih baik daripada analisis regresi ataupun analisis jalur. Analisis SEM dengan pendekatan PLS biasanya terdiri atas dua sub model yaitu, model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau *inner model* (Ghozali, 2015).

**HASIL DAN ANALISIS**

**Deskripsi Objek Penelitian**

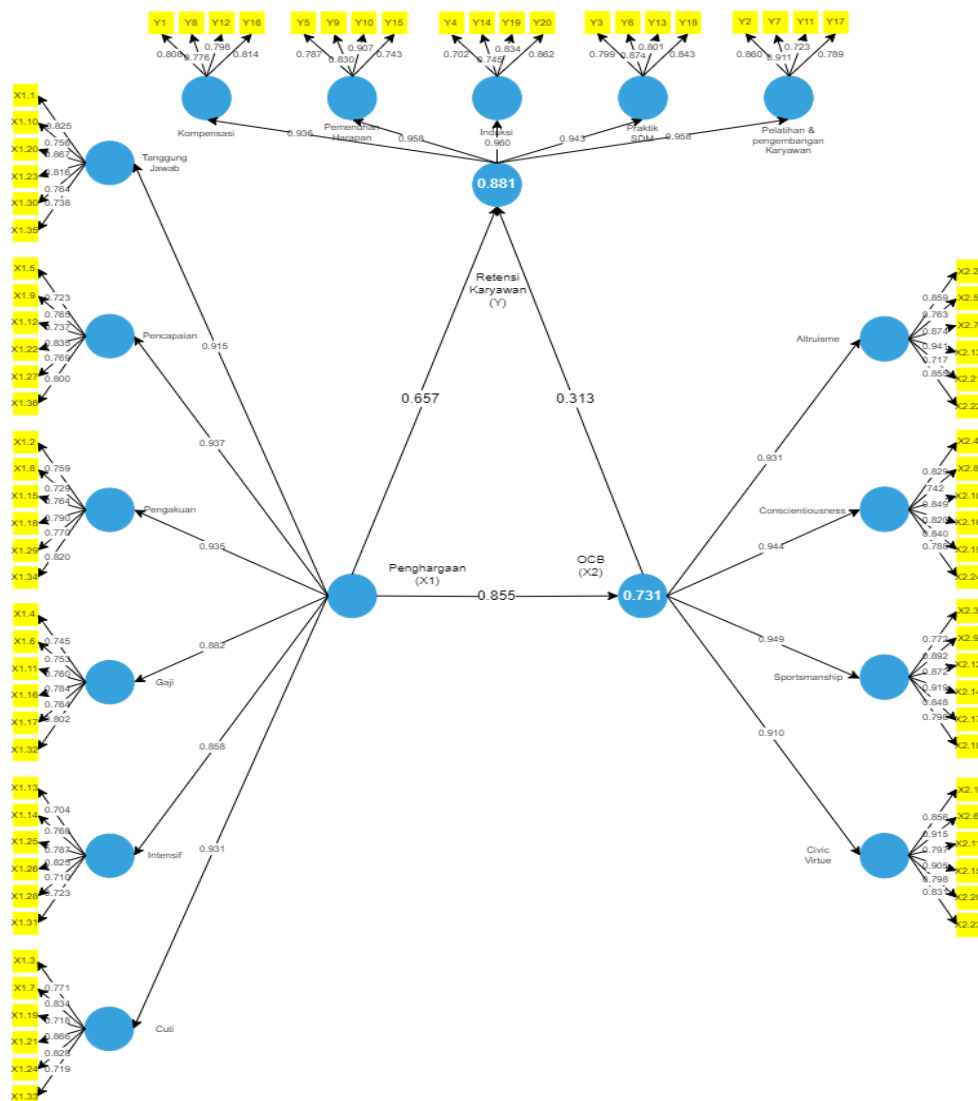
Objek pada penelitian ini merupakan karyawan dari Gelawa Food Family yang berlokasi di Kabupaten Demak dengan jumlah karyawan sebanyak 38 orang. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel *intervening* pada seluruh karyawan Gelawa Food Family yang berjumlah 38 orang.

**Analisis Data**

**Analisis Outer Model**

Analisis outer model ini dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu, loading factor, Convergent Validity, Composite Reliability dan Discriminant Validity. Berikut gambar outer model partial least square dan hasil perhitungan loading factor:

**Gambar 2. Outer Model Partial Square**



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

**Tabel 2. Loading Factor**

Outer Loadings			
	OCB (X2)	Penghargaan (X1)	Retensi (Y)
X1.1		0,825	
X1.10		0,756	
X1.11		0,760	
X1.12		0,737	
X1.13		0,704	
X1.14		0,768	
X1.15		0,764	
X1.16		0,784	
X1.17		0,764	
X1.18		0,790	
X1.19		0,718	
X1.2		0,759	
X1.20		0,867	
X1.21		0,866	
X1.22		0,835	
X1.23		0,816	
X1.24		0,828	
X1.25		0,787	
X1.26		0,825	
X1.27		0,769	
X1.28		0,710	
X1.29		0,770	
X1.3		0,771	
X1.30		0,764	
X1.31		0,723	
X1.32		0,802	
X1.33		0,719	
X1.34		0,820	
X1.35		0,738	
X1.36		0,800	
X1.4		0,745	
X1.5		0,723	
X1.6		0,753	
X1.7		0,834	
X1.8		0,729	
X1.9		0,765	
X2.1	0,856		
X2.10	0,849		
X2.11	0,797		
X2.12	0,872		
X2.13	0,941		
X2.14	0,919		
X2.15	0,905		
X2.16	0,820		
X2.17	0,848		
X2.18	0,798		
X2.19	0,840		
X2.2	0,859		
X2.20	0,798		
X2.21	0,717		
X2.22	0,855		
X2.23	0,831		
X2.24	0,788		
X2.3	0,772		
X2.4	0,829		
X2.5	0,763		
X2.6	0,915		

Outer Loadings			
	OCB (X2)	Penghargaan (X1)	Retensi (Y)
X2.7	0,874		
X2.8	0,742		
X2.9	0,892		
Y1			0,808
Y10			0,907
Y11			0,723
Y12			0,798
Y13			0,801
Y14			0,745
Y15			0,743
Y16			0,814
Y17			0,789
Y18			0,843
Y19			0,834
Y2			0,860
Y20			0,862
Y3			0,799
Y4			0,702
Y5			0,787
Y6			0,874
Y7			0,911
Y8			0,776
Y9			0,830

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan perhitungan *Loading factor* seluruh indikator pada tiga variabel yaitu variabel penghargaan, variabel OCB dan variabel retensi karyawan memiliki nilai di atas batas kritis  $> 0,5$ . Maka dari itu, data di atas menunjukkan penelitian ini telah memenuhi kriteria dan dinyatakan valid. Selanjutnya dilanjutkan dengan melakukan *Convergent Validity* dan *Composite Reliability*. Berikut tabel hasil perhitungan:

**Tabel 3. Convergent Validity dan Composite Reliability**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
OCB (X2)	0,981	0,983	0,983	0,703
Penghargaan (X1)	0,981	0,981	0,982	0,602
Retensi (Y)	0,973	0,975	0,975	0,660

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Tahap analisis *Convergent Validity* dan *Composite Reliability* ini memerlukan beberapa persyaratan yaitu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)*  $> 0,50$ . Kedua, nilai *Composite Reliability*  $> 0,70$ , dan terakhir nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ . Berdasarkan perhitungan di atas, diketahui syarat satu terpenuhi yaitu nilai AVE ketiga variabel  $> 0,50$ . Var. Penghargaan sebesar 0,602, var. OCB sebesar 0,703 dan var. retensi karyawan sebesar 0,660. Syarat kedua terpenuhi yaitu nilai *Composite Reliability*  $> 0,70$ , berdasarkan perhitungan nilai *Composite reliability* var. Penghargaan sebesar 0,982, var. OCB sebesar 0,983 dan var. Retensi karyawan sebesar 0,975. Syarat ketiga terpenuhi, yaitu nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ . Var. Penghargaan memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0,981, var. OCB sebesar 0,981 dan var. Retensi karyawan sebesar 0,973. Setelah nilai *Outer Loading* dan *Convergent Validity* dan *Composite Reliability* telah diketahui, maka selanjutnya dilakuka pemaparan *Discriminant Validity*, berikut tabel *Discriminant Validity*:

**Tabel 4. Discriminant Validity (Cross Loading)**

Cross Loadings			
	OCB (X2)	Penghargaan (X1)	Retensi (Y)
X1.1	0,673	0,825	0,776
X1.10	0,666	0,756	0,714
X1.11	0,657	0,760	0,669
X1.12	0,664	0,737	0,646

Cross Loadings			
	OCB (X2)	Penghargaan (X1)	Retensi (Y)
X1.13	0,748	0,704	0,664
X1.14	0,698	0,768	0,766
X1.15	0,739	0,764	0,724
X1.16	0,707	0,784	0,691
X1.17	0,690	0,764	0,718
X1.18	0,789	0,790	0,735
X1.19	0,759	0,718	0,730
X1.2	0,600	0,759	0,680
X1.20	0,724	0,867	0,805
X1.21	0,670	0,866	0,762
X1.22	0,681	0,835	0,768
X1.23	0,637	0,816	0,751
X1.24	0,710	0,828	0,794
X1.25	0,652	0,787	0,779
X1.26	0,678	0,825	0,773
X1.27	0,672	0,769	0,702
X1.28	0,507	0,710	0,613
X1.29	0,583	0,770	0,689
X1.3	0,670	0,771	0,725
X1.30	0,563	0,764	0,730
X1.31	0,515	0,723	0,654
X1.32	0,652	0,802	0,738
X1.33	0,678	0,719	0,671
X1.34	0,739	0,820	0,763
X1.35	0,667	0,738	0,679
X1.36	0,725	0,800	0,735
X1.4	0,650	0,745	0,737
X1.5	0,609	0,723	0,748
X1.6	0,626	0,753	0,708
X1.7	0,745	0,834	0,745
X1.8	0,556	0,729	0,609
X1.9	0,600	0,765	0,624
X2.1	0,856	0,715	0,741
X2.10	0,849	0,758	0,806
X2.11	0,797	0,638	0,657
X2.12	0,872	0,729	0,734
X2.13	0,941	0,835	0,860
X2.14	0,919	0,795	0,829
X2.15	0,905	0,764	0,751
X2.16	0,820	0,715	0,730



Cross Loadings			
	OCB (X2)	Penghargaan (X1)	Retensi (Y)
X2.17	0,848	0,753	0,789
X2.18	0,798	0,710	0,694
X2.19	0,840	0,747	0,738
X2.2	0,859	0,735	0,750
X2.20	0,798	0,764	0,771
X2.21	0,717	0,637	0,618
X2.22	0,855	0,724	0,727
X2.23	0,831	0,679	0,686
X2.24	0,788	0,630	0,622
X2.3	0,772	0,599	0,631
X2.4	0,829	0,676	0,706
X2.5	0,763	0,636	0,662
X2.6	0,915	0,785	0,822
X2.7	0,874	0,743	0,794
X2.8	0,742	0,711	0,714
X2.9	0,892	0,761	0,819
Y1	0,682	0,714	0,808
Y10	0,895	0,865	0,907
Y11	0,546	0,634	0,723
Y12	0,636	0,738	0,798
Y13	0,717	0,709	0,801
Y14	0,608	0,683	0,745
Y15	0,675	0,651	0,743
Y16	0,604	0,776	0,814
Y17	0,622	0,708	0,789
Y18	0,667	0,746	0,843
Y19	0,734	0,776	0,834
Y2	0,764	0,781	0,860
Y20	0,775	0,783	0,862
Y3	0,837	0,777	0,799
Y4	0,622	0,653	0,702
Y5	0,691	0,669	0,787
Y6	0,795	0,835	0,874
Y7	0,830	0,877	0,911
Y8	0,658	0,776	0,776
Y9	0,839	0,836	0,830

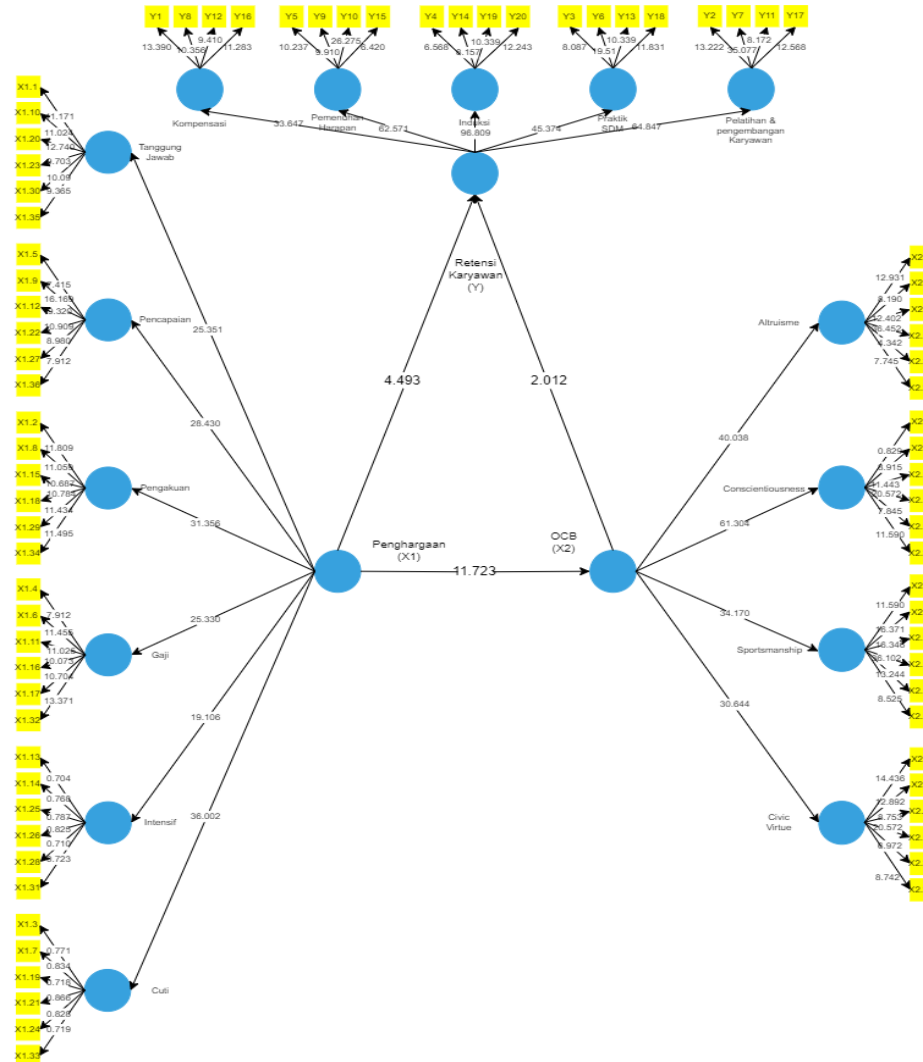
Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Tahap ini, suatu variabel dikatakan valid ketika memenuhi kriteria antara lain nilai *cross loadings* masing-masing indikator atas variabel latennya lebih besar dibandingkan dengan indikator lain. Berdasarkan tabel di atas, diketahui indikator variabel memiliki nilai lebih besar daripada variabel laten lainnya, maka disimpulkan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini memenuhi syarat *Discriminant Validity* secara valid.

**Analisis Inner Model**

Analisis *Inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel, *R-Square*, dan nilai signifikansi dari model yang digunakan. Berikut merupakan gambar *inner Model* pada seluruh indikator tiap variabelnya:

**Gambar 3. Inner Model Partial Least Squares**



**Sumber :** Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan gambar di atas, diketahui penelitian ini menggunakan dua buah variabel Endogen yaitu variabel penghargaan dan variabel OCB. Selanjutnya dilihat nilai pengaruh variabel Eksogen terhadap variabel Endogen, berikut nilai *R-Square*:

**Tabel 5. R-Square**

	R Square
<b>OCB (X2)</b>	0,740
<b>Penghargaan (X1)</b>	0,887

**Sumber:** Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan hasil hasil *R-Square* diketahui variabel Eksogen atau var. Penghargaan mempengaruhi variabel Endogen 1 atau var. OCB sebesar 0,740 atau 74%, sisanya dipengaruhi variabel lain di luar model penelitian dan var. Penghargaan mempengaruhi var. Retensi karyawan sebesar 0,887 atau 88,7%, sisanya dipengaruhi variabel lain yang di luar model penelitian. Selanjutnya dilakukan pencarian nilai *Q-Square* menggunakan rumus. *Q-Square* berfungsi untuk mengecek seberapa baik nilai yang diperoleh terhadap suatu model penelitian. Adapun rumus dari *Q-Square*, sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,740^2) \times (1 - 0,887^2)$$

$$Q^2 = 1 - (0,452 \times 0,213)$$

$$Q^2 = 1 - 0,096$$

$$Q^2 = 0,904$$

Berdasarkan perhitungan rumus di atas, diketahui nilai *Q-Square* sebesar 0,904, artinya nilai sangat baik untuk model penelitian ini karena nilai *Q-Square* > 0. Sehingga disimpulkan model penelitian ini memiliki nilai *predictive relevance* yang baik.

**Uji Hipotesis**

Penelitian ini menggunakan uji hipotesis analisis jalur. Berikut hasil perhitungan dari analisis jalur yang dilakukan:

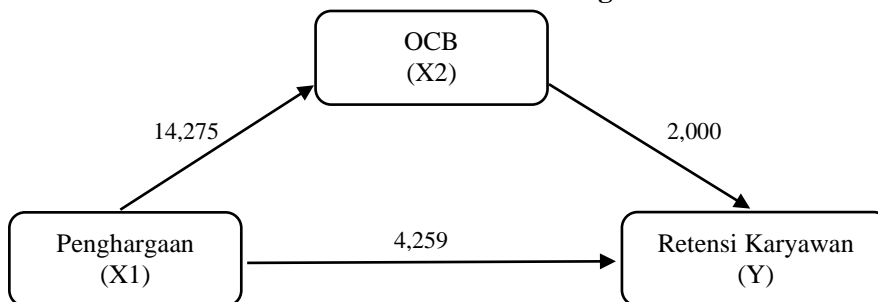
**Tabel 6. Path Analysis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
OCB (X2) → Retensi (Y)	0,321	0,339	0,161	2,000	<b>0,046</b>	Signifikan
Penghargaan (X1) → OCB (X2)	0,860	0,855	0,060	14,275	<b>0,000</b>	Signifikan
Penghargaan (X1) → Retensi (Y)	0,651	0,632	0,153	4,259	<b>0,000</b>	Signifikan

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Dapat digambarkan secara diagram, sebagai berikut:

**Gambar 4. Diagram Jalur**



Sumber : Hasil Olah Data, 2022

Prasyarat dari analisis jalur antara lain memiliki nilai *P Value* < 0,05 dan nilai *T Statistics* > 2,02. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai *T Statistics* OCB terhadap Retensi karyawan memiliki nilai *T Statistics* < 2,02, sehingga untuk pengaruh OCB terhadap retensi karyawan dilihat dari nilai *P Value*. Nilai *P-Value* seluruh jalur < 0,05, yang memiliki arti memiliki pengaruh yang signifikan. Variabel OCB terhadap Retensi memiliki nilai *T Statistics* = 2,000 dengan nilai *P Value* = 0,046 (p < 0,05). Variabel penghargaan terhadap variabel OCB memiliki nilai *T Statistics* = 14,275 dengan nilai *P Value* = 0,000 (p < 0,05). Variabel penghargaan terhadap variabel retensi memiliki nilai *T Statistics* = 4,259 dengan nilai *P Value* = 0,000 (p < 0,05).

**Uji Intervening atau Mediasi**

Penelitian ini menggunakan satu variabel *intervening* yaitu OCB, dimana variabel *intervening* (OCB) berfungsi untuk mempengaruhi hubungan variabel bebas (penghargaan) terhadap variabel tergantung (retensi karyawan). Pengujian *Indirect Effect* dilakukan menggunakan *SmartPLS*, dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 7. Indirect effect**

	Specific Indirect Effects
Penghargaan (X1) -> OCB (X2) -> Retensi (Y)	0,277

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan dimediasi oleh OCB sebesar 0,277. Sehingga, berdasarkan perhitungan di atas, diketahui pengaruh tidak langsung variabel penghargaan terhadap retensi karyawan dimediasi oleh OCB. Berikut Tabel *Total Effect*:

**Tabel 8. Total Effect**

	OCB (X2)	Penghargaan (X1)	Retensi (Y)
OCB (X2)			0,321
Penghargaan (X1)	0,860		0,927
Retensi (Y)			

**Sumber:** Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, diketahui pengaruh Penghargaan terhadap OCB sebesar 0,860, pengaruh Penghargaan terhadap Retensi karyawan sebesar 0,927, pengaruh OCB terhadap Retensi sebesar 0,321. Selanjutnya dilakukan penghitungan *variance accounted for* (VAF) untuk menentukan apakah pengaruh yang diberikan variabel mediasi berbentuk mediasi sempurna, mediasi parsial atau tidak ada pengaruh mediasi. Variabel mediasi dikatakan memiliki mediasi sempurna apabila nilai VAF di atas 80%, dikatakan mediasi parsial apabila nilai VAF berada di antara 20% – 80%, dan dikatakan tidak ada pengaruh mediasi apabila nilai VAF di bawah 20%. Adapun rumus VAF (Cuevas-Vargas et al., 2019), sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh Tidak langsung}}$$

$$VAF = \frac{(a \times c)}{(a \times c) + b}$$

Ket :

- a = pengaruh tidak langsung Penghargaan terhadap OCB
- b = pengaruh langsung Penghargaan terhadap Retensi karyawan
- c = pengaruh tidak langsung OCB terhadap Retensi karyawan

$$VAF = \frac{(14.275 \times 2)}{(14.275 \times 2) + 4.259} = \frac{(28.55)}{(28.55) + 4.259} = \frac{28.55}{32.809} = 0.870 \times 100\% = 87$$

Berdasarkan perhitungan nilai VAF di atas, diketahui bahwa nilai VAF menunjukkan angka 87% , yang berarti terdapat mediasi sempurna atau *full mediation*.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan peneliti, diperoleh beberapa intepretasi dan informasi terkait dengan penghargaan, OCB dan retensi karyawan di Gelawa Food Family, berikut ini kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian:

1. Hipotesis pertama (H1) berbunyi penghargaan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di Gelawa Food Family diterima. Hal ini berarti menunjukkan apabila semakin tinggi tingkat penghargaan maka semakin tinggi pula retensi karyawan Gelawa Food Family dan sebaliknya.
2. Hipotesis kedua (H2) berbunyi penghargaan berpengaruh positif terhadap OCB diterima. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi tingkat penghargaan maka semakin tinggi pula OCB karyawan Gelawa Food Family dan sebaliknya.
3. Hipotesis ketiga (H3) berbunyi OCB berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Gelawa Food Family diterima. Hal ini menunjukkan apabila semakin tinggi tingkat OCB maka semakin tinggi pula retensi karyawan Gelawa Food Family dan sebaliknya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh variabel penghargaan terhadap retensi karyawan Gelawa Food Family

**REFERENSI**

Abdullah, M. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Aswaja Pressindo.

Aldamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. Bin. (2012). The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75.

Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *Sage Open*, 1–13.

Alkahtani, A. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards. *International Business Research*, 8(4), 210–222. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n4p210>

Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on

- performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247–260.
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Budhiana, S. (2016). *Analisis Statistik Multivariate dengan Aplikasi SEM PLS SMARTPLS 3.2.6*. Udayana University Press.
- Chen, X. P., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922–931.
- Chin, W. W. (2000). *Partial least Squares For Researchers: An Overview and Presentation of Recent Advances Using the PLS Approach*.
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Fernández-Escobedo, R. (2019). Effects of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: The Mediating Role of Customer Satisfaction—A Formative–Reflective Model Analysis. *SAGE Open*, 9(2).
- Das, B. L. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 08–16. <https://doi.org/10.9790/487x-1420816>
- Edirisooriya, W. A. (2014a). Impact of Reward on Employee Performance: With Special Reference to ElectricCo. *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*.
- Edirisooriya, W. A. (2014b). Impact of Reward on Employee Performance: With Special Reference to ElectricCo. *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*,.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39. <https://doi.org/10.1108/reps-07-2018-002>
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hm, Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*.
- Iskandar, Y. C., & Rahadi, D. R. (2021). Strategi Organisasi Penanganan Turnover Melalui Pemberdayaan Karyawan. *Solusi*, 19(1), 102–116. <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i1.3003>
- Joseph, J. M. (2001). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (2nd ed.). Pearson Education. [www.abebooks.com/book-search/author/joseph-j-martocchio](http://www.abebooks.com/book-search/author/joseph-j-martocchio)
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 04(05), 261–268. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kwenin, D. O., Muathe, S., & Nzulwa, R. (2013). The Influence of Employee Rewards, Human Resource Policies and Job Satisfaction on the Retention of Employees in Vodafone Ghana Limited. *European Journal of Business and Management*, 5(12).
- Kyndt, Eva; Dochy, Filip; Michielsen, M. M. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215.
- Lee, G., Magnini, V. P., & Kim, B. C. (2011). Employee satisfaction with schedule flexibility: psychological antecedents and consequences within the workplace". *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 22–30.
- Marhamah. (2018). Pengaruh Quality of Work Life (Qwl) Dan Reward Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Sekolah Dasar Negeri (Sdn) Di Babelan Bekasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 937–947.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional: konspe & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). Human Resource Management. In *South -Western Cengage Learning* (13th ed.). <https://doi.org/10.1201/9780367813932-14>
- Mngomezulu, N., Challenor, M., Munapo, E., Mashau, P., & Chikandiwa, C. (2015). The impact of recognition on retention of good talent in the workforce. *Journal of Governance and Regulation*, 4(4), 372–379. [https://doi.org/10.22495/jgr\\_v4\\_i4\\_c3\\_p2](https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i4_c3_p2)
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). Handbook of organizational justice. *How Does Organizational Justice Affect Organizational Citizenship Behavior?*, 355–382.
- Neog, B. B., & Barua, D. M. (2015). Factors Affecting Employee's Retention in Automobile

- Service Workshops of Assam: An Empirical Study. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 03(06), 09–18.
- Nurakhim, B. (2020). Pengaruh Penghargaan, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dosen Pascasarjana Politeknik Angkatan Laut Di Seskoal Jakarta. *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 1–10. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v14i2.44>
- Omolawal, S. A., & Bawalla, O. G. (2017). Performance and Reward Systems in Organizations. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 73–82.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Ouakouak, M. L., Arya, B., & Zaitouni, M. (2019). Corporate social responsibility and intention to quit: Mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 447–465. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0087>
- Oyoo, M. O., Mwandishi, N. K., & Musiega, D. (2016). *Influence of reward systems on employee retention in faith based health organizations in Kenya : a case of Mukumu Hospital , Kenya*. 2(10), 42–51.
- Paillé, P. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee retention: How important are turnover cognitions? *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 768–790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697477>
- Paillé, P., Raineri, N., & Valeau, Patrick, J. (2015). Professional Employee Retention : Examining The Relationships Between Organizational Citizenship behavior and Turnover Cognitions. *The Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1437–1452.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). The impact of organizational citizenship behavior on sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3, 351–363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). *Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance* (G. R. Ferris (ed.)). CT: JAI Press.
- Putri, I. D., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kaltacitra Utama Jakarta Timur. *E-Proceeding of Management*, 4494–4500.
- Rahardja, P., & Manurung, M. (2006). *Teori Ekonomi Mikro Suatu Pengantar* (3rd ed.). Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rai, A., Ghosh, P., & Dutta, T. (2019). Total rewards to enhance employees' intention to stay: does perception of justice play any role? *Evidence-Based HRM*, 7(3), 262–280. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- Sajuyigbe, A. S., O., B. O., & Adeyemi, M. A. (2013). Impact Of Reward On Employees Performance In A Selected Manufacturing Companies In Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce.*, 2(2), 27–32.
- Sajuyigbe, A. S., O., B. O., & Adeyemi, M. A. (2013). Impact Of Reward On Employees Performance In A Selected Manufacturing Companies In Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce.*, 2(2), 27–32.
- Sania, R. (2012). *Pengaruh Motivasi dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Office (Non Medis) Rumah Sakit Bogor Medical Center*.
- Setiawan, S. (2020). *Tutorial Analisa Parsial Model Persamaan Struktural dengan Software SMART-PLS Versi 3*. Jakarta: Institut Pengembangan Wiraswasta Jakarta
- Shanker, M. (2018). Organizational citizenship behavior in relation to employees' intention to stay in Indian organizations. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1355–1366.
- Sinnappan, L. P., & Amulraj, M. (2014). Impact of Rewards and Recognition and Empowerment on Organizational Citizenship Behaviors among Technical Engineers. *Management Studies and Economic Systems*, 1(2), 89–95. <https://doi.org/10.12816/0006208>
- Stone, D., Bryant, S. M., & Wier, B. (2010). Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2)
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices,

- citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558–577.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Smith, R. R. (2011). Manager support predicts turnover of professionals in India. *Career Development International*, 16(3), 293–312.
- Velma, J. A., Vijay, N., Arasu, A. V. V., Devasaghayam, & Sudhakar, S. A. (2019). A study on key factors that influence employee retention according to employees working in DLF IT park-Chennai. *Journal of Physics: Conference Series*, 1362(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1362/1/012068>
- Vilela, B. B., Varela Gonzalez, J. A., & Ferrin, P. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005–1019.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behavior and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 307–311.
- Willyanto, M. Y., & Hartawan, P. C. (2013). Organization Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kualitas Layanan Dan Kepuasan Konsumen di Hotel JW Marriott Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 1(2).