

## Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Reward terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Madubaru Bantul Yogyakarta

Abdul Jalil<sup>1\*</sup>, Faza Nur'aini<sup>2</sup>, Candra Vionela Merdiana<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

\*Corresponding email: [abdul\\_jalil@iainpalu.ac.id](mailto:abdul_jalil@iainpalu.ac.id)

### ABSTRACT

*This study aims to examine the negative and significant effect of Reward on Turnover Intention, and whether Organizational Citizenship Behavior (OCB) is able to mediate the relationship between these two variables at PT Madubaru. The study population consist of 352 permanent employees of PT Madubaru. The sample selection of 100 respondents was carried out using purposive sampling method. This study adopts a quantitative approach, and uses questionnaires filled out by respondents in printed form or hard file as the main source of primary data. Data analysis was carried out using IBM Statistics 25, instrument testing was carried out through CFA validity and reliability tests using Cronbach's Alpha, direct and indirect regression test, t test, regression test using the Baron & Kenny approach, and the coefficient of determination test. This study found that Reward does not significantly affect Turnover Intention, and OCB does not mediate the effect of Reward on Turnover Intention of employees at PT Madubaru. Based on the research findings, PT Madubaru is advised to evaluate its reward system to better align with employee expectations, as well as encourage active participation in company activities to foster a sense of belonging and reduce turnover intention.*

**Keywords :** *Reward, turnover intention, organizational citizenship behavior, OCB*

### A. PENDAHULUAN

Kesuksesan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu membangun keterlibatan, loyalitas, dan rasa memiliki dari karyawannya. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, salah satu permasalahan krusial yang dihadapi organisasi adalah isu terkait *turnover*. *Turnover intention* mengacu pada keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atas inisiatif pribadi (Muaja *et al.*, 2021). Keinginan ini dapat muncul akibat adanya ketidakpuasan kerja dan dapat berdampak negatif terhadap stabilitas dan kinerja organisasi jika tidak ditangani dengan baik (Yenitasari & Utami, 2020).

Berbagai faktor dipercaya turut berkontribusi terhadap munculnya turnover intention di kalangan karyawan, salah satunya adalah *reward*. *Reward* merujuk pada bentuk kompensasi maupun apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas kinerja mereka, yang dapat berupa imbalan finansial maupun non-finansial (Nurakhim, 2019). Pemberian *reward* yang tepat dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas sehingga dapat mengurangi *turnover intention* karyawan (Nabila *et al.*, 2023).

*Reward* juga memiliki kaitan erat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), merujuk pada tindakan atau perilaku sukarela seorang individu di luar kewajiban mereka yang dilakukan untuk kebaikan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai lebih cenderung menunjukkan perilaku OCB yang tinggi (Riska & Idrus, 2024). Tingginya perilaku OCB berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, karena karyawan secara aktif mendukung tujuan organisasi secara sukarela tanpa diminta. Perilaku seperti ini tidak hanya mampu meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga memperkuat hubungan emosional karyawan dengan tempat mereka bekerja, yang pada akhirnya dapat menekan *turnover intention* (Revasari *et al.*, 2022). Dengan demikian, OCB berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif melalui peningkatan dedikasi dan kualitas kerja karyawan, sehingga mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Susanti & Rita Wahidi, 2020).

Penelitian ini berfokus pada PT Madubaru Bantul Yogyakarta, sebuah perusahaan yang beroperasi di sektor pengolahan gula dan alkohol (*spiritus*). Perusahaan ini mempekerjakan lebih dari 1.600 karyawan dan menerapkan sistem *reward* untuk mengapresiasi kinerja mereka. Sistem penghargaan yang ada seperti pemberian gaji lima kali dan emas 15 gram kepada karyawan yang telah bekerja selama 25 tahun, menunjukkan upaya perusahaan dalam menghargai loyalitas karyawan. Namun, belum diketahui apakah sistem *reward* ini efektif dalam mengurangi *turnover intention* di perusahaan, atau apakah faktor lain seperti OCB berperan dalam menekan *turnover intention* karyawan.

Topik ini menjadi penting untuk diteliti di PT Madubaru karena perusahaan tersebut menerapkan sistem penghargaan, namun masih menghadapi tantangan dalam membangun keterlibatan emosional dan loyalitas karyawan. Selain itu, belum ada kajian terdahulu yang secara spesifik meneliti hubungan antara *reward*, OCB, dan *turnover intention* dalam konteks industri pengolahan berbasis agro seperti yang dijalankan oleh PT Madubaru. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah berupa pengembangan literatur terkait peran OCB

sebagai mediator dalam hubungan *reward* dan *turnover intention* di sektor manufaktur agroindustri. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen PT Madubaru untuk mengevaluasi efektivitas sistem *reward* yang diterapkan serta merancang strategi penguatan OCB guna menekan *turnover intention* dan meningkatkan stabilitas organisasi. Dengan demikian, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah pemberian *reward* kepada karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention* secara negatif dan signifikan, serta untuk mengetahui apakah OCB dapat memediasi dalam hubungan tersebut.

## B. TEORITIS

### Turnover Intention

*Turnover Intention* merujuk pada keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hariani (2022) menyatakan bahwa *turnover intention* menggambarkan kecenderungan atau niat seorang individu dalam suatu organisasi untuk berhenti bekerja, yang masih sebatas rencana dan belum terealisasi. Pendapat ini diperkuat oleh Hiariey *et al.* (2022) yang menekankan bahwa *turnover intention* mencakup kesadaran karyawan mengenai keinginan untuk meninggalkan organisasi, baik melalui pengunduran diri maupun dengan mencari alternatif pekerjaan lain. Keinginan ini umumnya muncul akibat perasaan tidak memiliki harapan terhadap masa depan di perusahaan tempat mereka bekerja.

Kondisi tersebut umumnya dapat dipicu oleh berbagai faktor, seperti kurangnya kepuasan kerja, minimnya prospek pengembangan karir, atau ketidaksesuaian nilai antara individu dan organisasi. Selain itu, Hariyani *et al.* (2022) menyoroti dampak negatif dari *turnover intention* yang dapat mengganggu kelancaran operasional organisasi, terutama jika terjadi dalam jumlah besar, seperti hilangnya karyawan berpengalaman, penurunan kualitas dan produktivitas kerja, dan meningkatnya tambahan biaya untuk proses rekrutmen serta pelatihan karyawan baru. Dengan demikian, *turnover intention* bukan sekadar niat personal, tetapi juga berimplikasi strategis terhadap stabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Ardan & Jaelani (2021), mengidentifikasi tiga indikator utama yang digunakan untuk menilai tingkat *turnover intention*, yaitu:

1. *Thinking of quitting*, yaitu munculnya pemikiran dari karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan perusahaan.
2. *Intention to search for alternatives*, yang menggambarkan kecenderungan atau keinginan seorang karyawan dalam mencari alternatif karir/pekerjaan lain di luar perusahaan saat ini.

3. *Intention to quit*, yang menggambarkan keinginan yang lebih pasti untuk meninggalkan perusahaan.

### Reward Menjaga Motivasi

*Reward* merupakan faktor penting dalam menjaga motivasi dan upaya retensi karyawan dalam organisasi. Menurut Andini (2024), *reward* merupakan bentuk pembayaran, imbalan, atau kompensasi dari perusahaan sebagai wujud apresiasi atas peran dan dedikasi yang karyawan berikan, baik dalam bentuk materi seperti gaji, maupun non-materi seperti tunjangan dan fasilitas kerja. Sementara itu, Fahrulia *et al.* (2021) menambahkan bahwa *reward* merupakan salah satu cara organisasi dalam memberikan apresiasi terhadap kinerja individu atas pencapaian yang telah diraih. Tujuan pemberian penghargaan kepada karyawan adalah untuk mendorong perilaku positif dan mempertahankan kebiasaan kerja yang baik.

*Reward* tidak hanya berfungsi sebagai bentuk kompensasi, tetapi juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, *reward* memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan meminimalkan niat berpindah kerja.

Selanjutnya, Sari *et al.* (2021) mengidentifikasi empat indikator *reward*, sebagai berikut:

1. Gaji dan bonus
2. Kesejahteraan
3. Pengembangan karir
4. Penghargaan psikologis dan sosial.

### Organizational Citizenship Behavior (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah bentuk perilaku sukarela dari karyawan yang tidak tercantum dalam deskripsi tugas formal, tetapi dilakukan demi mendukung kelancaran dan keberhasilan organisasi. Organ (2015) dalam Lusono (2022) menyebutkan bahwa OCB mencakup tindakan yang dilakukan secara sukarela tanpa mengutamakan kepentingan pribadi, seperti membantu rekan kerja, tidak mengeluh terhadap perintah atasan, atau menunjukkan sikap loyal terhadap perusahaan. Pandangan ini sejalan dengan Nurakhim (2019) yang menjelaskan bahwa OCB merupakan wujud loyalitas, kepatuhan, serta dukungan aktif karyawan terhadap organisasi, yang muncul atas kesadaran pribadi dan bukan karena paksaan.

Selanjutnya, Hariani (2022) menegaskan bahwa meskipun tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem formal perusahaan, perilaku OCB tetap memberikan pengaruh besar terhadap efektivitas kerja di lingkungan organisasi. Bila disimpulkan, OCB menggambarkan sejauh mana nilai-nilai

## Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Reward terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Madubaru Bantul Yogyakarta

Abdul Jalil, Faza Nur'aini, Candra Vionela Merdiana

organisasi telah menyatu dalam diri karyawan, yang membuat mereka rela bertindak lebih dari sekadar menjalankan tugas. Contoh perilaku OCB seperti membantu rekan kerja menyelesaikan tugas tanpa mengharap imbalan, datang lebih awal untuk persiapan kerja, tidak mengeluh terhadap kebijakan perusahaan, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Perilaku ini mencerminkan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan meningkatkan produktivitas. Pada akhirnya OCB dapat menjadi faktor penekan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Fahrulia *et al.* (2021), mengidentifikasi empat indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sebagai berikut:

1. *Altruisme*  
Kepedulian, sikap membantu rekan kerja secara sukarela menyelesaikan pekerjaan yang terkait dengan kegiatan atau operasional organisasi.
2. *Conscientiousness*  
Ketelitian, pelaksanaan tugas yang melampaui standar minimum yang ditetapkan organisasi.
3. *Sportsmanship*  
Sikap sportif, perilaku yang mencerminkan kesediaan untuk menerima kondisi kurang ideal tanpa menciptakan konflik atau isu yang merugikan meskipun merasa tidak puas atau kurang berkenan.
4. *Courtesy*  
Sopan santun, tindakan menghormati hak orang lain untuk mencegah munculnya konflik atau masalah kerja antar karyawan.
5. *Civic virtue*  
Bijaksana, suatu bentuk keterlibatan individu yang dilakukan secara aktif dan sukarela untuk mendukung fungsi organisasi.

### Hipotesis

Studi ini merumuskan dua hipotesis, yaitu sebagai berikut:

H1: *Reward* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

H2: *Reward* berpengaruh positif terhadap OCB.

H3: OCB berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H4: *Reward* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui OCB sebagai variabel mediasi.

### C. METODE PENELITIAN

Studi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif, dan menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden dalam bentuk cetak atau *hard file* sebagai sumber utama

data primer. Populasi penelitian mencakup semua karyawan tetap PT. Madubaru berjumlah 352 orang. Dalam penelitian ini, teori Roscoe dijadikan acuan dalam menetapkan ukuran sampel. Menurut Roscoe (1982) dalam Sugiyono (2019), pada poin pertama dikatakan bahwa sebuah penelitian harus memiliki ukuran sampel antara 30 hingga 500 responden agar dapat dikatakan layak. Berdasarkan poin tersebut, peneliti menggunakan 100 karyawan tetap PT Madubaru sebagai sampel. Penentuan jumlah sampel disesuaikan dengan jumlah sampel yang diperbolehkan oleh pihak perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria sampel, yaitu karyawan tetap PT. Madubaru di bidang produksi maupun non-produksi dan telah bekerja di perusahaan selama lebih dari lima tahun. Metode *purposive sampling* digunakan dengan memilih responden yang sesuai dengan kriteria tertentu guna memperoleh data yang lebih representatif (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini mengolah data menggunakan program IBM SPSS *Statistics 25*. Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* serta uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian, yaitu kuesioner benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan reliabilitas diukur guna memastikan bahwa hasil pengukuran bersifat konsisten dan dapat diandalkan (Sugiyono, 2019).

Studi ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui *direct effect* dan *indirect effect* variabel independen terhadap variabel dependen. Metode analisis jalur berguna untuk mengidentifikasi bagaimana variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta untuk menguji signifikansi pengaruh tersebut (Riduwan & Kuncoro, 2017). Metode Analisis uji t memungkinkan peneliti untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas atau independen secara terpisah terhadap variabel terikat atau dependen (Ghozali, 2021). Analisis regresi mediasi dengan metode Baron & Kenny dilakukan untuk menguji apakah variabel mediasi (OCB) dapat memediasi hubungan antara variabel bebas (*Reward*) dan variabel terikat (*Turnover Intention*). Yang terakhir, yaitu uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur tingkat kontribusi model dalam menerangkan perubahan pada variabel dependen dalam bentuk persen (Ghozali, 2021).

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel I. Hasil output uji validitas variabel

Item Pernyataan	Nilai KMO	Component	Keterangan	
TII.1	0,859	0,924	Valid	
TII.2		0,929	Valid	
TI2.1		0,602	Valid	
TI2.2		0,807	Valid	
TI3.1		0,906	Valid	
TI3.2		0,902	Valid	
R1.1	0,853	0,626	Valid	
R1.2		0,617	Valid	
R2.1		0,829	Valid	
R2.2		0,642	Valid	
R3.1		0,814	Valid	
R3.2		0,849	Valid	
R3.3		0,785	Valid	
R4.1		0,823	Valid	
R4.2		0,727	Valid	
OCB1.1		0,891	0,653	Valid
OCB2.1			0,853	Valid
OCB2.3			0,882	Valid
OCB3.1	0,836		Valid	
OCB3.2	0,737		Valid	
OCB4.1	0,662		Valid	
OCB4.2	0,766		Valid	

Sumber: Hasil olah data IBM SPSS versi 25 (2025)

Dari hasil output pengujian validitas terhadap item pernyataan variabel *Turnover Intention* (Y), *Reward* (X), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (M), dapat diketahui bahwa nilai KMO pada masing-masing variabel lebih dari 0,5, seluruh item pernyataan pada tiap variabel sudah membentuk satu komponen dan memiliki nilai faktor loading  $> 0,5$  pada *component matrix*, sehingga setiap butir item pernyataan tersebut sudah valid.

Tabel 2. Hasil output uji reliabilitas variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Reward</i>	0,899	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,878	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,921	Reliabel

Dari hasil output pengujian reliabilitas, dengan nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel di atas 0,60, maka instrumen dalam penelitian ini sudah tergolong reliabel atau memiliki tingkat konsistensi yang baik.

Uji Regresi untuk *Direct* dan *Indirect*

Tabel 3. Hasil uji regresi variabel

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
I (Constant)	2,208	0,443
REWARD	0,062	0,122

a. Dependent variable: turnoverintention

Merujuk pada hasil output yang telah diperoleh, dapat diketahui persamaan regresi untuk pengaruh langsung (*direct*) berikut:

$$Y = a + bX + e$$

$$Y = 2,208 + 0,062 \text{ Reward} + e$$

Nilai konstanta sebesar 2,208 pada persamaan regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif (searah) variabel bebas terhadap variabel terikat. Ini menunjukkan bahwa ketika variabel bebas tidak mengalami perubahan maka *turnover intention* akan bernilai 2,208. Koefisien regresi untuk reward sebesar 0,062 mencerminkan pengaruh positif (searah) antara variabel *reward* (X) dan *turnover intention* (Y). Artinya setiap peningkatan 1 satuan skor *reward* dalam skala Likert diperkirakan akan meningkatkan *turnover intention* sebesar 0,062 satuan. Sebaliknya, penurunan 1 satuan skor *reward* dalam skala Likert akan menurunkan *turnover intention* sebesar 0,062 satuan.

Tabel 4. Hasil Output Uji Regresi Variabel

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
I (Constant)	2,653	0,604
Reward	0,164	0,155
OCB	-0,210	0,194

a. Dependent Variable: turnoverintention

Merujuk pada hasil output yang telah diperoleh, dapat diketahui persamaan regresi untuk pengaruh tidak langsung (*indirect*) berikut:

$$Y = a + bX + bM + e$$

$$Y = 2,653 + 0,164 \text{ Reward} - 0,210 \text{ OCB} + e$$

Nilai konstanta sebesar 2,653 pada persamaan regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif (searah) variabel bebas terhadap variabel terikat. Artinya, jika variabel independen tidak mengalami perubahan maka nilai *turnover intention* sebesar 2,653. Nilai koefisien regresi untuk *reward* sebesar 0,164 yang menunjukkan adanya pengaruh positif (searah) antara variabel *reward* (X) dan

*turnover intention* (Y). Artinya setiap peningkatan 1 satuan skor *reward* dalam skala Likert diperkirakan akan meningkatkan *turnover intention* sebesar 0,164 satuan. Sebaliknya, penurunan 1 satuan skor *reward* dalam skala Likert akan menurunkan *turnover intention* sebesar 0,164 satuan. Koefisien regresi untuk OCB (M) sebesar -0,210 mencerminkan pengaruh negatif (tidak searah) antara variabel OCB (M) dan *turnover intention* (Y). Artinya setiap peningkatan 1 satuan skor OCB dalam skala Likert diperkirakan akan menurunkan *turnover intention* sebesar 0,210 satuan. Sebaliknya, penurunan 1 satuan skor OCB dalam skala Likert akan meningkatkan *turnover intention* sebesar 0,210 satuan.

### Uji Regresi Mediasi dengan Metode Baron & Kenny

Tabel 5. Hasil Output Uji Regresi Mediasi dengan Metode Baron & Kenny

No	Analisis Jalur	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	<i>Reward</i> ke <i>Turnover Intention</i>	0,062	0,122	0,505	0,615
2	<i>Reward</i> ke OCB	0,489	0,063	7,707	0,000
3	OCB ke <i>Turnover Intention</i>	-0,083	0,154	-0,541	0,590
4	<i>Reward</i> ke <i>Turnover Intention</i> melalui OCB	0,164 -0,210	0,155 0,194	1,061 -1,079	0,291 0,283

Merujuk pada output uji regresi mediasi, pada tahap pertama yaitu pengaruh langsung *Reward* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) hasilnya tidak signifikan, terbukti dari nilai t hitung lebih rendah dibandingkan t tabel ( $0,505 < 1,661$ ), sementara signifikansinya 0,615 dimana lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, H1 dinyatakan tidak terdukung, yang menunjukkan bahwa *Reward* (X) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

Pada tahap kedua, yaitu pengaruh langsung *Reward* (X) terhadap OCB (M) menunjukkan hasil yang signifikan, karena nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, ini mengindikasikan adanya pengaruh signifikan dari *Reward* terhadap *Turnover Intention*. Pada tahap ketiga, yaitu pengaruh langsung OCB (M) terhadap *Turnover Intention* (Y) hasilnya tidak signifikan, karena nilai signifikansi 0,590 lebih besar dari 0,05, ini mengindikasikan tidak adanya pengaruh signifikan dari OCB terhadap *Turnover Intention*.

Pada tahap keempat, yaitu pengujian pengaruh tidak langsung, setelah variabel mediasi OCB (M) dimasukkan ke dalam hubungan antara *Reward* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y), hasilnya tetap tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Terbukti dari t hitung variabel *reward* yang lebih rendah

dibandingkan t tabel ( $1,061 < 1,661$ ), sementara nilai signifikansi yang didapat 0,291 dimana lebih tinggi dari 0,05. Sementara itu, t hitung variabel OCB (M) juga lebih kecil dibandingkan t tabel ( $-1,079 < 1,661$ ) dengan signifikansi yang didapat 0,283 dimana lebih tinggi dari 0,05.

Menurut Baron & Kenny, mediasi tidak terjadi apabila salah satu dari tiga tahapan dalam uji regresi menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Berdasarkan output uji regresi mediasi di atas, tahap pertama dan ketiga menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Bahkan setelah variabel mediasi dimasukkan pada tahap keempat hasilnya tetap tidak memperlihatkan pengaruh yang signifikan, sehingga variabel mediasi tidak mampu menjembatani pengaruh variabel bebas (*Reward*) terhadap variabel terikat (*Turnover Intention*). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H2 ditolak yang berarti OCB (M) tidak memediasi pengaruh *Reward* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y).

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 6.** Hasil output uji koefisien determinasi variabel

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
I	0,051 <sup>a</sup>	0,003	-0,008	0,7532

a. Predictors: (Constant), reward

Merujuk pada output uji koefisien determinasi pada tabel 6, diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,003 berasal dari hasil kuadrat nilai koefisien (R), yakni  $0,051 \times 0,051 = 0,003$ , atau setara dengan 0,3%. Ini menunjukkan bahwa variabel *Reward* (X) hanya dapat menjelaskan variasi pada variabel *Turnover Intention* (Y) sebanyak 0,3%. Sementara itu, 99,7% sisanya dijelaskan oleh variabel eksternal yang tidak dimasukkan dalam analisis.

**Tabel 7.** Hasil output uji koefisien determinasi variabel

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
I	0,120 <sup>a</sup>	0,014	-0,006	0,7525

a. Predictors: (Constant), OCB, reward

Merujuk pada output uji koefisien determinasi pada tabel 7, diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,014 berasal dari hasil kuadrat nilai koefisien (R), yakni  $0,120 \times 0,120 = 0,014/1,4\%$ . Ini menunjukkan bahwa variabel *Reward* (X) dan OCB (M) hanya dapat menjelaskan variasi pada variabel *Turnover Intention* (Y) sebesar 1,4%, Sementara itu, 98,6% sisanya dijelaskan oleh variabel eksternal yang tidak dimasukkan dalam analisis.

## Pembahasan

### Pengaruh *Reward* terhadap *Turnover Intention*

Pada uji hipotesis pertama, variabel *Reward* (X) tidak secara signifikan mempengaruhi *Turnover Intention* (Y), terbukti dari t hitung yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai t tabel ( $0,505 < 1,661$ ), sementara nilai signifikansinya  $0,615 > 0,05$  ( $0,615 > 0,05$ ). Maka, diindikasikan bahwa pemberian *Reward* pada karyawan PT Madubaru belum mampu menurunkan niat seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Nilai  $R^2$  yang diperoleh adalah  $0,003$  atau  $0,3\%$ . Artinya, masih terdapat  $98,6\%$  variasi dijelaskan oleh variabel eksternal yang tidak dimasukkan dalam analisis. Hal ini mengindikasikan bahwa model ini sangat lemah dalam menjelaskan variasi variabel *turnover intention*. Hal ini berarti masih banyak faktor lain di luar *reward* yang dapat mempengaruhi *turnover intention* secara dominan, seperti stres kerja, *work-life balance*, lingkungan kerja, dan sebagainya. Maka dapat disimpulkan H1 tidak terdukung.

Penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian Awaludin (2020), yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *Reward* (X) dan *Turnover Intention* (Y). Sebaliknya, hasil penelitian Juwendy *et al.* (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *Reward* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y), yang berarti bahwa dampak pemberian *Reward* dalam mengurangi *Turnover Intention* bergantung pada kondisi organisasi dan faktor-faktor lain. Dalam konteks PT Madubaru, variabel lain seperti lingkungan kerja, stres dalam bekerja, dan *work-life balance* kemungkinan lebih berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

### OCB Memediasi Pengaruh *Reward* terhadap *Turnover Intention*

Pada uji hipotesis kedua, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (M) tidak memediasi pengaruh *Reward* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y). Terbukti dari analisis uji regresi mediasi dengan metode Baron & Kenny, variabel *Reward* ( $1,061 < 1,661$ ) dan OCB ( $-1,079 < 1,661$ ) nilai t hitung untuk kedua variabel lebih rendah dari t tabel, dan nilai signifikansinya juga lebih besar dari  $0,05$ , yaitu variabel *Reward* ( $0,291 > 0,05$ ) dan variabel OCB ( $0,283 > 0,05$ ). Maka dapat diartikan hubungan antara *Reward* dan *Turnover Intention* tetap tidak signifikan, bahkan setelah OCB dimasukkan sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, H2 ditolak.

Nilai  $R^2$  sebesar  $1,4\%$  mengindikasikan bahwa variabel *Reward* (X) dan OCB (M) hanya mampu menjelaskan  $1,4\%$  variasi dari variabel *Turnover Intention* (Y). Artinya, masih terdapat  $98,6\%$  variasi yang dijelaskan oleh variabel eksternal yang tidak dimasukkan dalam analisis. Temuan ini menunjukkan bahwa

model ini sangat lemah dalam menjelaskan variasi *turnover intention*. Hal ini berarti masih banyak faktor lain di luar *reward* (X) dan OCB (M) yang dapat mempengaruhi *turnover intention* secara dominan, seperti kondisi kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan aktor afektif lainnya.

Hasil studi ini mengindikasikan bahwa pemberian *reward* yang layak serta dan tingginya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh signifikan dalam penurunan *Turnover Intention* karyawan. Dengan kata lain, OCB tidak mampu menjembatani hubungan antara *Reward* dan *Turnover Intention*. Temuan ini dapat dijelaskan dengan merujuk pada penelitian Nirwanto *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif memainkan peran penting dalam membentuk OCB. Komitmen afektif sendiri merujuk pada rasa keterikatan emosional yang dimiliki, semakin besar pula kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, aktif dalam kegiatan organisasi, dan peduli terhadap keberlangsungan organisasi. Sebaliknya, apabila komitmen afektif tidak terbentuk dengan kuat, maka perilaku OCB pun cenderung tidak berkembang secara optimal.

Salah satu aspek OCB yang belum berjalan dengan baik di PT Madubaru adalah *civic virtue*, yaitu perilaku yang menunjukkan partisipasi aktif dan kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi maupun perhatian terhadap isu-isu penting perusahaan tampak masih terbatas. Dimungkinkan bahwa karyawan merasa cukup hanya dengan menerima *reward* tanpa merasa perlu berkontribusi lebih jauh bagi organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi belum terbentuk, yang pada akhirnya dapat menjadi alasan mengapa OCB tidak berhasil menjembatani hubungan antara *reward* dan *turnover intention*.

#### D. KESIMPULAN

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Madubaru. Dengan kata lain, pemberian *reward* yang layak oleh perusahaan belum cukup efektif untuk menurunkan keinginan karyawan meninggalkan organisasi. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* juga tidak terbukti memediasi hubungan antara *reward* dan *turnover intention*. Artinya, meskipun karyawan menerima *reward* dan menunjukkan perilaku OCB, hal tersebut tidak cukup kuat untuk mengurangi niat mereka keluar dari perusahaan. Temuan ini diperkuat oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang sangat rendah, yaitu sebesar

0,3% dan 1,4%, yang mengindikasikan bahwa model penelitian ini memiliki kelemahan dalam menjelaskan variabel *turnover intention* secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam studi ini, yang kemungkinan memiliki pengaruh lebih besar terhadap *turnover intention*, seperti stres kerja, *work-life balance*, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur mengenai hubungan antara *reward*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan *turnover intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB tidak selalu dapat berperan sebagai variabel mediasi antara *reward* dan *turnover intention*, terutama apabila tidak disertai dengan komitmen emosional yang kuat dari karyawan terhadap organisasi.

Secara praktis, penelitian ini memberikan saran bagi manajemen PT Madubaru maupun organisasi lainnya. Pemberian *reward* saja belum cukup untuk menurunkan *turnover intention*. Perusahaan perlu membangun keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi, misalnya dengan mendorong partisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan, menciptakan komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, serta memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan. Dengan meningkatnya komitmen, diharapkan OCB dapat tumbuh secara alami dan berperan dalam menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andini, A. N. (2024). Pengaruh Employee Engagement, Reward, Punishment terhadap Turnover Intention Karyawan PT X. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 13, 1–15.
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*. CV. Pena Persada.
- Fahrulia, N., Ketut Surabagiarta, I., Purnaningrum, E., Pgri, U., & Surabaya, A. B. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Suryamas Cipta Sentosa Surabaya. In *Journal of Sustainability Business Research* (Vol. 2, Issue 1).
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hariani, M. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(1), 6–11. <https://doi.org/10.47065/jbe.v3i1.1336>
- Hariyani, Y. I., Dessyarti, R. S., & Sari, O. (2022). *Pengaruh Reward dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention pada karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Toserba Hello Djaya)*.
- Hiariey, H., Attamimi, R., Salmon, J., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2022). Job Embeddedness dan Organizational Citizenship Behavior Pengaruhnya terhadap Turnover Intention. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6, 9231–9238.
- Lusono, A. (2022). *Pengaruh Reward terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimoderasi oleh Javanese Culture Values: Studi pada Abdi Dalem Keraton Surakarta*.
- Muaja, F. G., Trang, I., & Lumintang, G. G. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), Job Satisfaction, dan Affective Commitment terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Suzuki Finance Manado. In *714 Jurnal EMBA* (Vol. 9, Issue 1).
- Nabila, L., Hardilawati, W. L., & Zaki, H. (2023). *Pengaruh Reward dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada PT Karya dayun* (Vol. 1).
- Nirwanto, A. F., Christina, S., & Patricia, D. (2023). Peran Komitmen Afektif terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) pada Karyawan PT X di Jakarta. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i01.p01>
- Nurakhim, B. (2019). *Pengaruh Penghargaan, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Pascasarjana Politeknik Angkatan Laut di SESKOAL Jakarta*.
- Revasari, R., William, R., Areros, A., Rumawas, W., Administrasi, J. I., & Bisnis, A. (2022). *Pengaruh Stres Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Grab Teknologi Indonesia KCU Manado* (Vol. 3, Issue 1).
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2017). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur Path (Path Analysis)*. Alfabeta.
- Riska, M., & Idrus, I. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Reward terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan BPS Kota Parepare. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5, 144–150.
- Sari, S. S. M., Khasanah, S., Pasha, S., & Sanjaya, V. F. (2021). Pengaruh Motivasi, Rewards dan Punishment, terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung). *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 7(1), 202.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

**Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Reward terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Madubaru Bantul Yogyakarta**

*Abdul Jalil, Faza Nur'aini, Candra Vionela Merdiana*

- Susanti, V., & Rita Wahidi, K. (2020). Analisis Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention Perawat di Rumah Sakit Mekar Sari. In *Journal of Hospital Management ISSN*(Vol. 3, Issue 2).
- Yenitasari, P., & Utami, W. (2020). *The Effect of Employee Engagement, Rewards, and Leadership Style on Turnover Intention at Ijen View Bondowoso Hotel.*