

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN  
TURNOVER INTENTION PADA PEGAWAI PT. BANK BNI  
LIFE INSURANCE CABANG KOTA PEKANBARU**

**Oleh :**

**Wahyu Ananda**

**Pembimbing : Marzolina Dan Kurniawaty Fitri**

*Faculty Of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

*Email : [wahyuananda@yahoo.com](mailto:wahyuananda@yahoo.com)*

*Influence Satisfactions Of Work And Commitment Of Organizations To  
Organization Citizenship Behavior And Turnover Intention At  
PT. Bank Bni LifeInsurance Cabang Kota Pekanbaru*

**ABSTRACT**

*The research was conducted at PT. Bank BNI Life Insurance Branch of Pekanbaru. With the aim to identify and analyze the effects of job satisfaction and organizational commitment to the organization citizenship behavior and employee turnover intention in PT. Bank BNI Life Insurance Branch of Pekanbaru. The population in this study were all employees at PT. BNI Life Insurance Pekanbaru. The sample used in this study were a total of 109 employees and data processing using path analysis with SPSS. Pursuant to result of solution and research which have been conducted at previous chapter, hence at this shares can be taken by some conclusion, that is: zenship behavior at PT. Bank BNI Life Insurance Branch of Pekanbaru, satisfactions of work have an effect on positive and signifikan to turnover intention employees at PT. Bank BNI Life Insurance Branch of Pekanbaru, organization commitment have an effect on positive and signifikan to turnover intention employees at PT. Bank BNI Life Insurance Branch of Pekanbaru, organization citizenship behavior have an effect on positive and signifikan to turnover intention employees at PT. Bank BNI Life Insurance Branch of Pekanbaru, satisfactions of work have an effect on positive and signifikan to turnover intention employees to pass the organization citizenship behavior at PT. Bank BNI Life Insurance Branch of Pekanbaru, and organization commitment have an effect on positive and signifikan to turnover intention employees to pass the organization citizenship behavior at PT. Bank BNI Life Insurance Branch of Pekanbaru.*

*Keyword: Satisfactions, Commitment, Organization Citizenship Behavior, and Turnover Intention.*

**PENDAHULUAN**

Fokus utama manajer dalam meningkatkan efektifitas perusahaan

adalah perilaku Sumber Daya Manusia (SDM) dalam bekerja. Efektifitas suatu perusahaan dapat dilihat dari interaksi kerja pada

tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja, memiliki komitmen terhadap perusahaan dan juga *Organizational Citizenship Behavior*.

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu elemen utama dari perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena faktor manusia sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia tidak saja membantu organisasi dalam mencapai tujuannya tetapi juga membantu menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Pengelolaan SDM saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang.

Perusahaan yang memiliki Sumber Daya Manusia yang baik adalah sebagai modal agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih maju. Kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu, kebutuhan dan keinginan dari karyawan sebagai SDM juga harus didukung oleh perusahaan agar karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik dan merasa puas atas hasil kerjanya. Setiap pekerjaan menuntut

interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi kerja yang sering kali kurang ideal.

Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah Intensi keluar (*turnover intentions*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi.

*Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Berdasarkan fenomena di atas penulis tertarik meneliti tentang Intensi Keluar (*Turnover Intention*).

Target dari BNI *Life* adalah nasabah-nasabah Bank BNI itu sendiri. Karena di setiap jasa perbankan harus menyediakan jasa keuangan terpadu bagi setiap

nasabahnya (*one-stop financial services*).

Permasalahan yang selalu timbul dalam Perusahaan BNI Life adalah sama seperti perusahaan lain yaitu permasalahan *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Mungkin di karenakan oleh kerasnya persaingan asuransi yang di ambil oleh perusahaan lain ataupun oleh BNI sendiri. Hal ini dikarenakan *turnover* yang cukup tinggi, rata rata karyawan bekerja hanya berkisar 1 sd 2 tahun saja. Jika karyawan sudah melewati 1 sampai dengan 2 tahun berarti karyawan itu sudah memiliki skill yang bagus dalam menjual produk asuransi. Tentunya karyawan itu akan banyak mendapat penghargaan dari perusahaan BNI Life. Banyak penghargaan yg di berikan oleh perusahaan , salah satunya dengan kenaikan gaji dan pendapatan bonus setiap bulan. Juga trip keluar negeri dan berbagai macam pendidikan gratis yang diberikan kepada pegawai tersebut.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. Tetapi apakah OCB juga mempunyai kegunaan bagi mereka-mereka yang tergolong dalam pegawai kontrak? Secara luas diketahui bahwa pegawai kontrak menerima hak-hak yang tidak sama dengan para pegawai tetap. Satu hal yang mungkin sama antara pegawai tetap dan pegawai kontrak adalah komitmen mereka terhadap organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* yang berlaku dalam setiap perusahaan tersebut kemungkinan tidak akan banyak membantu, *OCB* hanya membantu pada saat baru saja masuk dalam

organisasi yang bersangkutan, dimana tercipta kondisi tutorial untuk memudahkan pegawai baru memahami ritme pekerjaan mereka. Hanya beberapahal saja yang menjadi persamaan antara karyawan dengan status tetap dan kontrak. Faktor-faktor yang sama-sama dimiliki oleh mereka yang berstatus kontrak ataupun tetap tersebut adalah loyalitas mereka pada perusahaan (baik itu karena keterpaksaan atau sukarela), kepatuhan serta partisipasi yang memang dituntut oleh setiap organisasi pada setiap pegawainya.

Pekerjaan yang tidak menantang dan cenderung monoton menimbulkan kejenuhan pada pegawai. Akibatnya pegawai tidak termotivasi untuk memberikan usaha dan ketekunan terhadap pekerjaan. Adanya pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang seharusnya diselesaikan segera, selain itu kenaikan pangkat yang lama juga menimbulkan ketidakpuasan kerja pada pegawai.

Selain kepuasan kerja, ternyata komitmen organisasi juga membuat *Organizational Citizenship Behavior OCB* pegawai menjadi rendah sehingga mengakibatkan *Turnover Intention* pegawai menjadi tinggi.

Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis dapat merumuskan permasalahannya yaitu: 1) Bagaimana pengaruh Kepuasan

Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru? 2) Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* karyawan PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru? 3) Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru? 4) Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru? 5) Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru? 6) Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* melalui *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru? 7) Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru?

Adapun tujuan dari penelitian adalah: 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru. 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* karyawan PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru. 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan

Kerja terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru. 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru. 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru. 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* melalui *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru. 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.

Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah : 1) Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB dan *Turnover intention* pada karyawan PT. BNI Life Insurance Pekanbaru. Selain itu memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis. 2) Dari penelitian ini diharapkan akan memperoleh manfaat bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk mendorong timbulnya OCB dan menurunkan *Turnover Intention*

sebagai kinerja PT. BNI *Life Insurance* kedepan yang lebih baik.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Turnover Intentions*

Keinginan untuk keluar adalah niat perilaku individu untuk secara sukarela meninggalkan profesi atau organisasi. Penelitian-penelitian empiris mengenai *intention to quit* karyawan dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi sebab-sebab pengunduran diri karyawan. Salah satu dasar pemikiran yang penting mengenai *intention to quit* karyawan adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan di kemudian hari dan dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan. Dengan demikian juga dapat meningkatkan gaji dan penghargaan. Karenanya pengembangan sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dan merupakan satu mata rantai dengan *intention to quit* karyawan.

Hasrat untuk keluar (*turnover intentions*) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan (Igbaria dan Guimaraes, 2006:64).

*Turnover intentions* adalah suatu keinginan maupun tindakan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan yang lainnya (Arianto, 2006:72).

Beberapa indikator yang menunjukkan terjadinya *turnover intentions* adalah sebagai berikut:

- a. Absensi yang meningkat, karyawan yang berkeinginan

untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

- b. Mulai malas bekerja, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.
- c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- d. Peningkatan protes terhadap atasan, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan.
- e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya, hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

## **Kepuasan Kerja**

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten dibidangnya. Disisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan dalam hal ini loyalitas karyawan yang berkompeten harus diperhatikan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang di inginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2006).

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2008) indikator-indikator kepuasan kerja adalah:

- a. Kerja itu sendiri
- b. Promosi jabatan
- c. Rekan kerja
- d. Keterampilan
- f. Perlengkapan dan peralatan

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Luthans, dalam Siagian, 2008:111).

Komitmen organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap

organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi (O'Reilly, dalam Sutrisno, 2010:242).

(Luthans, 2006:249) Adapun indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Rasa bangga. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya mempunyai rasa bangga terhadap perusahaannya dan pekerjaannya serta memiliki tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan dalam organisasi tersebut.
- b. Ikatan yang kuat terhadap organisasi. Individu perlu memiliki ikatan terhadap organisasi, dimana seseorang karyawan setuju dengan tujuan dan nilai-nilai pada organisasi serta mengerti untuk apa perusahaan tersebut berdiri.
- c. Kebutuhan akan pekerjaan. Individu berkomitmen terhadap suatu organisasi dapat berdasarkan kebutuhan pekerjaan saat ini, dimana individu tidak memiliki pilihan lain untuk sebuah pekerjaan lainnya.
- d. Loyalitas. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi mempunyai loyalitas yang tinggi pula agar dapat mencapai tujuan organisasi semaksimal mungkin.

## **Organizational Citizenship Behavior**

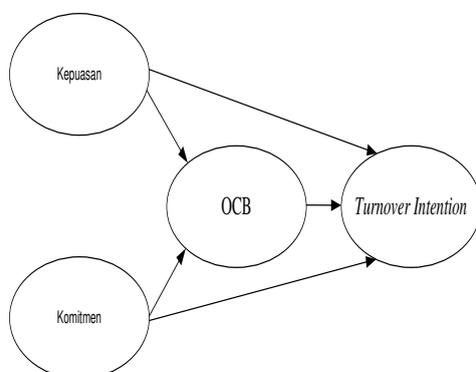
*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit

diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. (Wirawan, 2007:98) berpendapat bahwa *organizational citizenship behaviors* adalah mengenai perilaku di tempat kerja yang bebas dipilih yang melebihi kebutuhan dasar suatu pekerjaan. Hal ini sering digambarkan sebagai perilaku yang melampaui panggilan tugas (Luthans, 2006:249). Contoh lain dari *OCB* adalah kemauan untuk mengambil langkah-langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain, dan mematuhi peraturan organisasi, dan prosedur bahkan ketika tidak ada yang mengawasi.

Menurut (Hasibuan, 2008:88) *OCB* menekankan tiga fitur utama dari *extra-role behaviour*. Pertama, perilaku harus sukarela, yaitu perilaku tersebut bukan merupakan bagian dari tugas pekerjaan formal. Kedua, fokusnya adalah pada perilaku yang tidak hanya terjadi di organisasi tetapi diarahkan atau dilihat sebagai hal yang menguntungkan organisasi. Ketiga, menurut definisi ini adalah *OCB multidimensional* oleh alam.

### Kerangka Penelitian

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



Sumber: Data olahan, 2016

### Hipotesis Penelitian

Dari rumusan masalah beserta tujuan dalam penelitian ini, maka peneliti menduga:

1. Diduga kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
2. Diduga komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* pegawai PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
3. Diduga kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
4. Diduga komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
5. Diduga kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
6. Diduga komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
7. Diduga *organization Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai . Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kota Pekanbaru, Provinsi Riau. Yaitu pegawai PT. BNI *Life Insurance* di Pekanbaru yang akan dijadikan objek pada penelitian ini.

### Populasi dan Sampel

Populasi (*universe*) adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan lengkap yang akan diteliti (bahan penelitian). Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. BNI *Life Insurance* Kota Pekanbaru sebanyak 109 orang.

Adapun cara pengambilan sampel yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus yaitu seluruh karyawan pada PT. BNI *Life Insurance* Kota Pekanbaru. Maka sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 109 responden.

### Operasional Variabel Penelitian

#### *Turnover intention*

Adapun indikator dari *Turnover intention* (Harnoto, 2006:3):

1. Absensi yang meningkat.
2. Mulai malas bekerja.
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja.
4. Peningkatan protes terhadap atasan.
5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

#### *Organizational Behavior*      *Citizenship*

Adapun indikator dari *Turnover intention* (Harnoto, 2006:3):

1. Melakukan sesuatu melebihi kebutuhan
2. Rasa peduli terhadap rekan kerja
3. Perilaku tidak senang protes,
4. Berbuat baik dan hormat kepada orang lain

#### Kepuasan kerja

(Hasibuan, 2008:87) indikator-indikator kepuasan kerja adalah:

1. Kerja itu sendiri
2. Promosi jabatan
3. Rekan kerja
4. Keterampilan
5. Perlengkapan dan peralatan

#### Komitmen Organisasi

(Luthans, 2006:249) Adapun indikator komitmen adalah:

1. Rasa bangga.
2. Ikatan yang kuat terhadap organisasi.
3. Kebutuhan akan pekerjaan.
4. Loyalitas.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas Uji Validitas

Suatu *instrument* dikatakan valid jika pernyataan pada suatu *instrument* mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pada uji validitas, sampel yang digunakan sebanyak 109 responden.

Nilai *r* tabel diperoleh dengan persamaan  $N-2 = 109-2 = 107$  (lihat tabel *r* dengan *df* 107) = 0,188. Nilai *r* hitung dalam uji ini adalah pada kolom *Item-Total Statistics* (*Corrected Item-Total Correlation*).

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Item	r hitung	r table	Ket
Turnover Intention (Y <sub>2</sub> )	1	0,750	0,188	Valid
	2	0,710	0,188	Valid
	3	0,479	0,188	Valid
	4	0,710	0,188	Valid
	5	0,817	0,188	Valid
	6	0,644	0,188	Valid
	7	0,562	0,188	Valid
	8	0,474	0,188	Valid
Organization Citizenship Behavior (Y <sub>1</sub> )	1	0,444	0,188	Valid
	2	0,565	0,188	Valid
	3	0,638	0,188	Valid
	4	0,685	0,188	Valid
	5	0,565	0,188	Valid
	6	0,353	0,188	Valid
	7	0,346	0,188	Valid
	8	0,385	0,188	Valid
Kepuasan Kerja (X <sub>1</sub> )	1	0,631	0,188	Valid
	2	0,583	0,188	Valid
	3	0,618	0,188	Valid
	4	0,307	0,188	Valid
	5	0,506	0,188	Valid
	6	0,335	0,188	Valid
	7	0,323	0,188	Valid
	8	0,302	0,188	Valid
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	1	0,588	0,188	Valid
	2	0,610	0,188	Valid
	3	0,621	0,188	Valid
	4	0,515	0,188	Valid
	5	0,567	0,188	Valid
	6	0,423	0,188	Valid
	7	0,333	0,188	Valid
	8	0,424	0,188	Valid

Sumber: Data Olahan, 2016

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa semua item pernyataan penelitian ini adalah valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrument**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Turnover Intention	0,876	Reliabel
Organization Citizenship Behavior	0,790	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,748	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,789	Reliabel

Sumber: Data Olahan, 2016

Dari Tabel 2 diatas dapat diketahui nilai reliabilitas seluruh variabel  $\geq 0.6$ . Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau handal (dapat dipercaya). Dengan Demikian dapat disimpulkan bahwa item-item untuk keempat variabel sudah baik dan layak untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

### Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau

tidaknya suatu distribusi data. Perhitungan peneliti dilakukan dengan program komputerisasi SPSS dimana apabila signifikansi dari Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari nilai 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) berarti data berdistribusi normal.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Kolmogorov – Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Y2	Y1	X1	X2
N		109	109	109	109
Normal	Mean	2,8578	2,8904	2,8130	2,9089
Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	,69356	,60046	,56760	,61361
Most	Absolute	,100	,077	,054	,079
Extreme	Positive	,100	,056	,037	,079
Differences	Negative	-,079	-,077	-,054	-,065
Kolmogorov-Smirnov Z		1,048	,804	,567	,824
Asymp. Sig. (2-tailed)		,222	,538	,905	,505

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Olahan 2016

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat dibuktikan dari Kolmogorov-Smirnov dengan besar probabilitas yaitu nilai *Asymp. Sig.* dari masing-masing variable lebih besar dari 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ). Artinya dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikat.

### Analisis jalur (Path Analysis)

Metode yang digunakan adalah metode analisis jalur yaitu untuk menguji pengaruh variabel *intervening*. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (Model Casual) yang telah diterapkan sebelumnya berdasarkan teori.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Jalur**

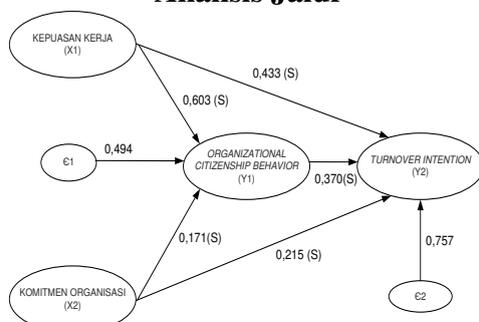
Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Signifikan
		Langsung	Tidak langsung	
X <sub>1</sub> → Y <sub>1</sub>	0,603	0,603	-	0,000
X <sub>2</sub> → Y <sub>1</sub>	0,171	0,171	-	0,033
X <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	0,433	0,433	-	0,000
X <sub>2</sub> → Y <sub>2</sub>	0,215	0,215	-	0,000
Y <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	0,370	0,370	-	0,000
X <sub>1</sub> → Y <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	(0,603 x 0,370)	-	0,223	-
X <sub>2</sub> → Y <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	(0,171 x 0,370)	-	0,063	-

Sumber: Data olahan 2016

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y<sub>1</sub>), komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y<sub>1</sub>). Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) dari data di atas berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>), komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>), dan *organizational citizenship behavior* (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>).

Berdasarkan pengujian hipotesis pada Tabel 2 dapat dibuat diagram jalur seperti berikut ini:

**Gambar 2**  
**Analisis Jalur**



Sumber: Data olahan 2016

Keterangan: (S) = Signifikan, (TS) = Tidak Signifikan

Persamaan struktural untuk model tersebut

$$\text{Sub Struktural 1 : } Y_{1it} = 0,603 X_1 + 0,171 X_2 + \epsilon_1$$

$$\text{Sub Struktural 2 : } Y_{2it} = 0,433 X_1 + 0,215 X_2 + 0,370 Y_1 + \epsilon_2$$

Pada gambar 2 merupakan koefisien hubungan langsung antara variabel. pengaruh kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y<sub>1</sub>) signifikan sebesar 0,603, dan pengaruh komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y<sub>1</sub>) signifikan sebesar 0,171.

Sedangkan untuk pengaruh variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>) signifikan sebesar 0,433, pengaruh komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>) signifikan sebesar 0,215, dan pengaruh *organizational citizenship behavior* (Y<sub>1</sub>) terhadap *turnover intention* (Y<sub>2</sub>) signifikan sebesar 0,370.

### Pembahasan Pengaruh Antara Variabel Penelitian

#### Pengaruh Secara Langsung Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sedangkan dilihat dari hasil kuesioner yang peneliti sebarakan terhadap pegawai pada PT. BNI Life Insurance Kota Pekanbaru diketahui bahwa benar tingkat kepuasan kerjanya pegawai masih rendah. Menurut pernyataan pegawai

tersebut nilai terendah terdapat pada indikator “Menyukai sytem promosi yang dibuat”. Sehingga hal ini membuat kepuasan kerjapegawai itu rendah.

### **Pengaruh Secara Langsung Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sedangkan dilihat dari hasil kuesioner yang peneliti sebarikan terhadap pegawai pada PT. BNI *Life Insurance* Kota Pekanbaru diketahui bahwa benar tingkat komitmen organisasipara pegawainya masih rendah. Menurut pernyataan pegawai tersebut nilai terendah terdapat pada indikator “Mempunyai ikatan yang kuat dengan rekan kerja”. Sehingga hal ini membuat komitmen organisasipegawai itu rendah.

### **Pengaruh Secara Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini sebanding dengan penelitian terdahuludengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Labour Turnover* pegawai melalui komitmen organisasi.

### **Pengaruh Secara Langsung Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.Hal ini sebanding dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa variabel stress kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap intensi meninggalkan organisasi.

### **Pengaruh Secara Langsung Organizational Citizenship Behavior Terhadap Turnover Intention**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.Sedangkan dilihat dari hasil kuesioner yang peneliti sebarikan terhadap pegawai pada PT. BNI *Life Insurance* Kota Pekanbaru diketahui bahwa benar tingkat *Organizational Citizenship Behavior*itu masih rendah. Sehingga hal ini menyebabkan *turnover intention* pegawai tinggi.

### **Pengaruh Kepuasan KerjaMelalui Organizational Citizenship Behavior Terhadap Turnover Intention**

Hasil uji analisis jalur menunjukkan koefisien jalur untuk variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan koefisien jalur untuk variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat

pengaruh yang tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel *organizational citizenship behavior* mampu memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Organisasi Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Turnover Intention* Komitmen**

Hasil uji analisis jalur menunjukkan koefisien jalur untuk variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui *organizational citizenship behavior*.

### **Simpulan dan saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

- 1) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
- 2) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* pegawai PT. Bank

BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.

- 3) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
- 4) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
- 5) *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
- 6) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.
- 7) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Organization Citizenship Behavior* pegawai pada PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru.

Berdasarkan pada beberapa kesimpulan, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

- 1) Di harapkan kepada pegawai PT. Bank BNI Life Insurance Cabang Kota Pekanbaru agar dapat berperilaku positif dalam bekerja seperti patuh dan taat terhadap peraturan yang telah dibuat perusahaan, disiplin terhadap waktu pekerjaan, dan selalu bersikap ramah dan baik terhadap teman sekerja. sehingga hal ini akan

- menyebabkan *turnover intention* karyawan akan berkurang.
- 2) Di harapkan kepada pimpinan dan pegawai PT. Bank BNI *Life Insurance* Cabang Kota Pekanbaru agar saling menjaga keharmonisan hubungan kerja antara sesama pegawai dan pimpinan. Sehingga hal ini akan meningkatkan *Organization Citizenship Behavior*.
  - 3) Di harapkan kepada pimpinan PT. Bank BNI *Life Insurance* Cabang Kota Pekanbaru agar memperbaiki system promosi yang ada seperti dalam praktek kepegawaian, untuk tingkat yang lebih rendah senioritas lebih dipilih daripada keahlian dengan terus mengembangkan prinsip senioritas mengalahkan keahlian, dan pada tingkat pekerjaan yang lebih tinggi, keahlian lebih dipilih daripada senioritas dengan terus mengembangkan keahlian mengalahkan senioritas untuk promosi. Sehingga hal ini akan meningkatkan *Organization Citizenship Behavior* pegawai.
  - 4) Di harapkan kepada pegawai PT. Bank BNI *Life Insurance* Cabang Kota Pekanbaru agar lebih memper erat ikatan baik yang bersifat personal maupun didalam perusahaan. Sehingga hal ini akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan.
- Harnoto. 2006. Manajemen sumber daya manusia. Bandung. Alfabeta.
- Hasibuan. 2008. Manajemen sumber daya manusia. Bandung. Alfabeta.
- Husein Umar. 2007. Metode Penelitian. Penerbit Bina Pustaka. Jakarta.
- Igbaria dan Guimaraes. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Elek Media.
- Luthans. 2006. Manajemen sumber daya manusia. Bamdung. Salemba Empat.
- Martoyo. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung. Alfabeta.
- Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Sutrisno. 2010. Manajemen sumber daya manusia. Mandar Maju.
- Wirawan. 2007. Manajemen sumber daya manusia. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. Metode Penelitian. Penerbit Bina Pustaka. Jakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

Arianto. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.