

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE, CAREER DEVELOPMENT,
REWARD AND RECOGNITION, DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP
INTENTION TO STAY**

Anes Putra Waruwu¹, Ardi²

annespwaruwu@gmail.com¹, ardi.kho@lecturer.uph.edu²

Universitas Pelita Harapan

ABSTRAK

Aset yang dimiliki oleh sebuah sekolah adalah sumber daya manusia. Inilah yang mendorong dan mengarahkan sekolah kepada tujuan dan target organisasi. Oleh sebab itu, manajemen sekolah perlu melihat faktor-faktor apa saja yang akan mendukung dan mendorong karyawan dalam menumbuhkan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah sehingga mereka memilih untuk bertahan. Tujuan dari penelitian kuantitatif ini adalah untuk menguji pengaruh organizational culture, career development, reward and recognition, dan work engagement terhadap intention to stay di SD XYZ. Tiga puluh satu guru SD XYZ mengisi kuesioner online. Penelitian ini menggunakan analisis jalur melalui metode PLS SEM untuk menguji hipotesis yang telah dibuat. Penelitian menghasilkan bahwa organizational culture dan work engagement berpengaruh positif terhadap intention to stay. Terdapat juga pengaruh positif organizational culture terhadap work engagement. Ditemukan pula bahwa organizational culture berpengaruh dalam memediasi work engagement terhadap intention to stay. Sebaliknya, career development dan reward and recognition tidak berpengaruh positif terhadap intention to stay. Saran penelitian yaitu penelitian mix method atau penelitian kualitatif dapat dilakukan untuk memperkaya dan melihat aspek yang berbeda dari OC, CD, RR, WE dan ITS.

Kata Kunci: organizational culture, career development, work engagement, reward and recognition, intention to stay.

ABSTRACT

The greatest asset owned by a company is its human resources. This is what drives and directs the company towards organizational goals and targets. Therefore, school management needs to identify which factors will support and motivate employees in fostering high loyalty to the company so that they choose to stay. The aim of this quantitative research is to examine the influence of organizational culture, career development, reward and recognition, and work engagement on intention to stay at XYZ Elementary School. Thirty-one XYZ Elementary School teachers completed an online questionnaire. Research calculations utilized path analysis through the PLS SEM method to test the proposed hypotheses. The research results indicate that organizational culture and work engagement positively influence intention to stay. Organizational culture has a positive influence on work engagement. It was also found that organizational culture mediates the influence of work engagement on intention to stay. Conversely, career development and reward and recognition do not positively influence intention to stay. Research suggestion is to conduct a mixed-methods or qualitative study to enrich and explore different aspects of OC, CD, RR, WE, and ITS.

Keywords: organizational culture, career development, reward and recognition, work engagement, intentions to stay.

PENDAHULUAN

SD XYZ memiliki banyak guru dengan loyalitas yang tinggi, dengan kata lain tingkat turn over yang rendah. Hal ini perlu dipertahankan mengingat banyak kerugian waktu, tenaga dan finansial yang ditimbulkan jika turn over dalam suatu perusahaan sangat tinggi. Oleh karena itu, perlu penelitian yang dilakukan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kesetiaan guru-guru di SD XYZ. Komponen-komponen tersebutlah yang diperlukan untuk dipertahankan untuk mencegah terjadinya turn over yang tinggi dan menekan intention to stay para guru.

LANDASAN TEORI

Adapun faktor-faktor yang akan dilihat pengaruhnya terhadap intention to stay adalah sebagai berikut:

Intention to Stay

Kemie dan Purba (2019) memaparkan bahwa intention to stay merupakan keputusan seorang karyawan yang dengan sukarela bersedia untuk bertahan pada perusahaan yang sama. Mereka juga menambahkan bahwa intention to stay mengidentifikasi komitmen yang tinggi seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia berada.

Variabel intention to stay dikembangkan oleh Mowday (1984) dalam Sambora (2019) indikatornya adalah:

- 1) Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga ia tidak memiliki keinginan untuk berhenti.
- 2) Karyawan tidak mencari alternatif perusahaan lain dengan aktif.
- 3) Karyawan merasa rugi jika berhenti dari pekerjaannya.
- 4) Karyawan tidak meninggalkan perusahaan ia berada walaupun ditawarkan pekerjaan yang sama dengan pendapatan yang sama pula.

Work Engagement

Mujiasih dan Ratnaningsih (2010) mengemukakan bahwa work engagement adalah suatu karakter yang dimiliki seorang karyawan dalam menyatakan dan mengekspresikan bakat dan talenta yang ia punya terhadap pekerjaannya.

Menurut Perrin dalam Bakker dan Leiter (2010) faktor-faktor yang menjadi karakteristik dari keterikatan kerja antara lain:

- 1) senior yang memperhatikan junior (karyawan baru).
- 2) tantangan dalam organisasi.
- 3) otoritas dalam mengambil keputusan.
- 4) berorientasi pada kepuasan pelanggan.
- 5) kesempatan berkarir
- 6) nama baik perusahaan
- 7) kerjasama tim yang baik
- 8) sumber-sumber tersedia untuk meningkatkan performa
- 9) kesempatan terlibat dalam mengambil keputusan
- 10) visi dan misi yang jelas.

Career Development

Menurut Suparjo dan Sunarsih (2019) pengembangan karir membawa seorang karyawan untuk bertemu dengan kesempatan-kesempatan berkarir yang lebih baik dan membantu karyawan untuk mencapai posisi atau jabatan yang lebih baik di tempat kerja.

Reward and Recognition

Reward atau penghargaan berupa insentif konkret seperti bonus, promosi, bunga, voucher hadiah dan lain sebagainya. Sedangkan recognition berupa pengakuan yang diberikan seperti masukan yang membangun, penghargaan dan dukungan dari atasan

(Zeb dkk. 2014).

Organizational Culture

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai visi dan misi yang menjadi landasan utama bagi setiap karyawan termasuk para pimpinan dalam menjalankan organisasi sehari-hari. Karyawan yang berkerja pada suatu organisasi perlu menghidupi visi dan misi organisasi. Oleh sebab itu, mereka yang berkerja pada suatu organisasi atau instansi akan menyesuaikan terhadap nilai yang dipegang teguh oleh organisasi tersebut. Setiap tindak tanduk karyawan dibangun atas nilai dalam organisasi dan budaya organisasi memainkan peran besar terhadap hal ini termasuk perubahan yang terjadi di dalamnya (Al-Tahitah dkk. 2020).

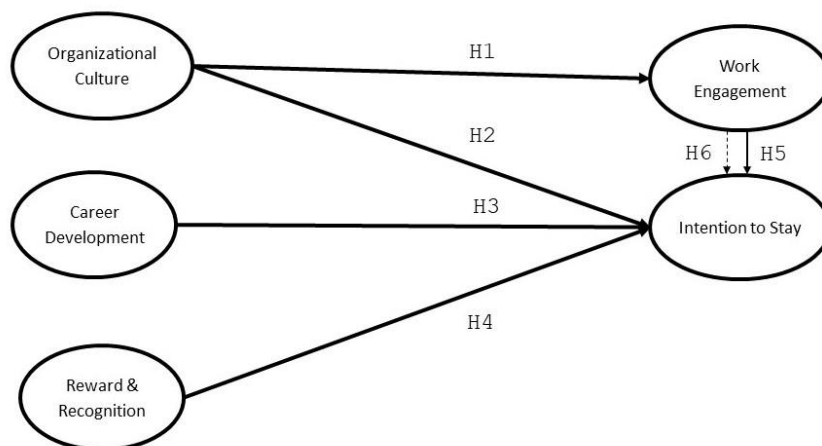
Menurut Sashkin dan Rosenbach (2013, 245) ada lima dimensi keefektifan budaya organisasi, yaitu:

- 1) Manajemen perubahan
- 2) Manajemen tujuan
- 3) Kerja tim yang terkoordinasi
- 4) Fokus pada pelanggan
- 5) Nilai dan kepercayaan bersama..

METODE

Metode penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini yakni penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Teknik analisis data berupa outer model, inner model, dan uji hipotesis. Jumlah sampel 31 guru.

Berdasarkan kajian literatur di atas maka dikembangkan model konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

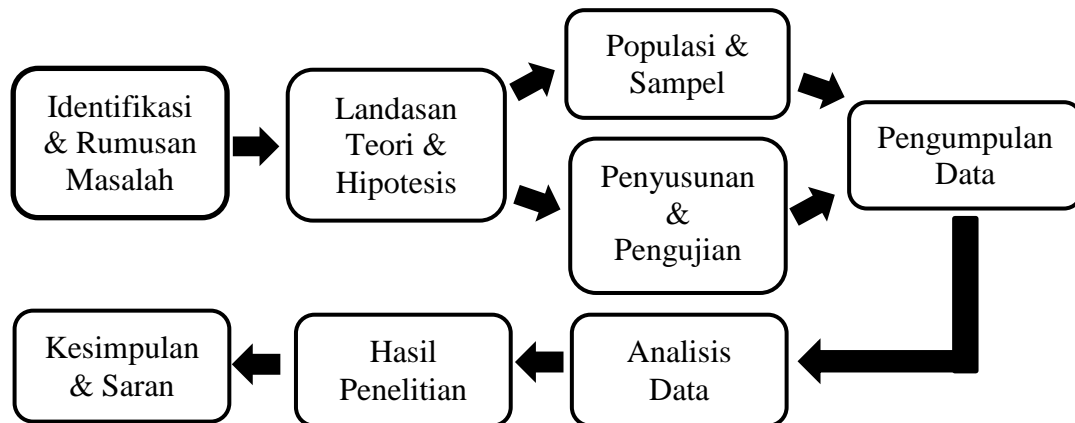
Sumber: Modifikasi dari Aisyah dan Khoirunnisa (2022), Tirta dan Enrika (2020), dan Srimulyani dan Hermanto (2020)

Adapun hipotesis penelitian yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif organizational culture terhadap work engagement.
- 2) Terdapat pengaruh positif organizational culture terhadap intention to stay.
- 3) Terdapat pengaruh positif career development terhadap intention to stay.
- 4) Terdapat pengaruh positif reward and recognition terhadap intention to stay.
- 5) Terdapat pengaruh positif work engagement terhadap intention to stay.
- 6) Terdapat pengaruh positif organizational culture dalam memediasi work engagement terhadap intention to stay.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian berlangsung dari bulan Januari hingga April 2024. Dengan prosedur penelitian sebagai berikut:



Gambar 2 Prosedur Penelitian

Menurut Dhivyadeepa (2015) jika seorang peneliti melakukan analisis statistika terhadap data, maka jumlah sampel paling minum adalah 30 sampel. Sebanyak 31 guru-guru SD XYZ sebagai sampel mengisi kuesioner. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling. Purposive sampling merupakan metode di mana peneliti memilih sampel khusus untuk digunakan dalam penelitian berdasarkan tujuan spesifik penelitian tersebut (Fraenkel dan Wallen 2009). Dalam hal ini, peneliti memilih sampel-sampel tertentu yaitu para guru yang sudah mengabdikan lama di sekolah.

Setelah data dikumpulkan, data pun dianalisis. Analisis data yang digunakan di antaranya adalah model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), serta uji hipotesis. Untuk pengolahan data akan menggunakan desain Partial Least Square (PLS) SEM dan software yang digunakan adalah Smart PLS.

Responden terdiri dari perempuan sebanyak 51.6% dan laki-laki sebanyak 48.4% dengan golongan usia terbesar yaitu 31-40 tahun (45.2%) dan telah mengabdikan selama lebih dari 10 tahun sebanyak 41.9%.

Uji Outer Model digunakan untuk melihat keterkaitan antara variabel/konstruk dengan indikator atau deskripsinya. Idealnya nilai loading factor harus di atas 0,70. Namun butir pernyataan dengan nilai loading factor diantara 0,60 - 0,70 dapat dipertahankan dan dinyatakan valid jika nilai AVE sudah di atas 0,50 (Ghozali dan Latan 2019, 74).

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Outer Loadings

Variabel	Item	Outer Loading			
<i>Organizational Culture</i>	OC 1	0,815	<i>Work Engagement</i>	WE 1	0,761
	OC 3	0,742		WE 3	0,719
	OC 4	0,806		WE 4	0,871
	OC 6	0,748		WE 5	0,724
<i>Career Development</i>	CD 1	0,786		WE 6	0,773
	CD 2	0,811		WE 7	0,832
	CD 3	0,777		<i>Intention to Stay</i>	ITS 1
	CD 4	0,751	ITS 2		0,769
	CD 5	0,715	ITS 3		0,856
	CD 6	0,825	ITS 4		0,906
	CD 7	0,825	ITS 5		0,821
	CD 8	0,866	ITS 6		0,744
	CD 9	0,916	ITS 7		0,822

Reward and Recognition	RR 1	0,844
	RR 2	0,887
	RR 3	0,931
	RR 4	0,865
	RR 5	0,915
	RR 6	0,883
	RR 8	0,765
	RR 9	0,932

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

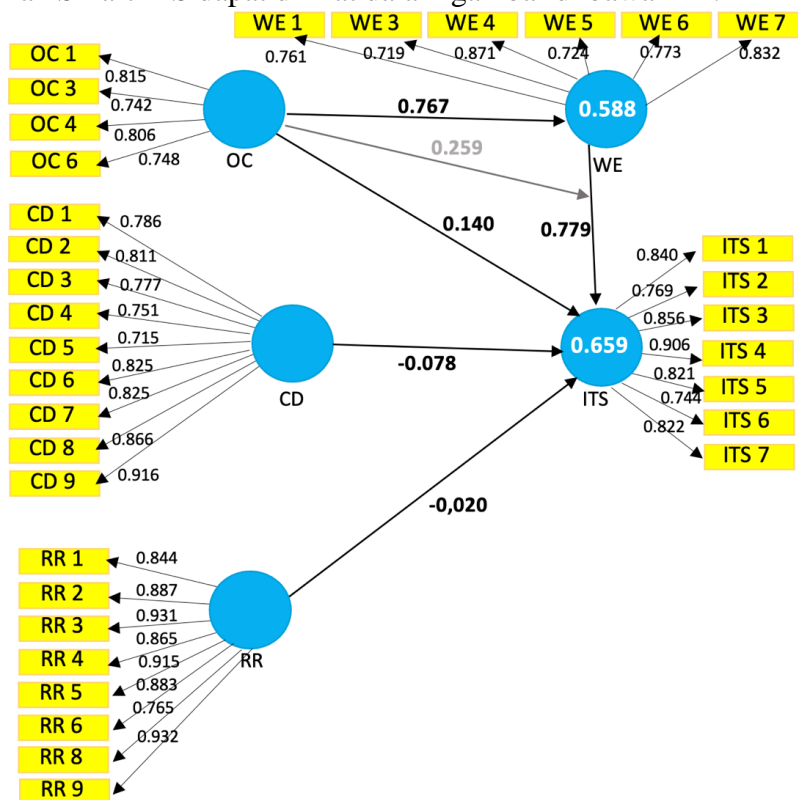
Semua nilai loading factors di atas 0,70 dan hal ini berarti semua konstruk valid.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Konvergen dengan AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Organizational Culture</i>	0,606
<i>Career Development</i>	0,656
<i>Reward and Recognition</i>	0,773
<i>Work Engagement</i>	0,611
<i>Intention to Stay</i>	0,679

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Hasil uji validitas konvergen dengan AVE memperlihatkan bahwa semua variabel memiliki AVE di atas 0,50. Hal ini berarti variabel penelitian telah memenuhi prasyarat uji validitas konvergen. Model hasil uji validitas konvergen yang dilakukan dengan perangkat lunak SmartPLS dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.



Gambar 3 Model Hasil Uji Validitas Konvergen

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Selanjutnya, uji validitas diskriminan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan tiap konstruk untuk dibedakan satu sama lain. Hal ini melibatkan pemeriksaan nilai Fornell-Lacker dari masing-masing variabel yang seharusnya melebihi 0,70.

Tabel 3 Fornell-Lacker crriterion

	CD	ITS	OC	RR	WE
CD	0,810				
ITS	0,665	0,824			
OC	0,778	0,650	0,778		
RR	0,772	0,573	0,625	0,879	
WE	0,797	0,789	0,767	0,697	0,782

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Tabel di atas menunjukkan hampir semua angka AVE lebih besar dari angka korelasi. Selanjutnya, uji validitas dapat juga dilakukan dengan cross-loading criterion yaitu nilai cross-loading harus menyatakan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih kuat dengan konstruk yang sesuai daripada dengan konstruk lainnya (Sekaran dan Bougie 2016).

Tabel 4 Cross Loadings

	CD	ITS	OC	RR	WE
CD1	0.786	0,527	0.686	0.451	0.578
CD2	0.811	0,514	0.495	0,514	0.543
CD3	0.777	0.486	0.619	0.758	0.640
CD4	0.751	0.450	0.821	0.641	0.673
CD5	0.715	0,498	0.524	0.575	0.525
CD6	0.825	0.631	0.548	0.676	0.678
CD7	0.825	0.641	0.740	0.565	0.733
CD8	0.866	0.548	0,550	0.716	0,697
CD9	0.916	0.485	0.702	0.748	0.718
ITS1	0.573	0,840	0.543	0.407	0,640
ITS2	0.587	0,769	0.609	0.346	0,696
ITS3	0.635	0,856	0.595	0.514	0.702
ITS4	0.509	0.906	0.443	0.438	0,640
ITS5	0.553	0.821	0.447	0.591	0.557
ITS6	0.474	0.744	0.546	0.390	0.701
ITS7	0.476	0.822	0.529	0.653	0.564
OC1	0.712	0.609	0,815	0.695	0.740
OC3	0.399	0.458	0,742	0.380	0.441
OC4	0.600	0.521	0,806	0.317	0.499
OC6	0.656	0.411	0,748	0.479	0.646
RR1	0.577	0.426	0.523	0,844	0.598
RR2	0.775	0.496	0.543	0,887	0.662
RR3	0.663	0.448	0.499	0,931	0.641
RR4	0.628	0.511	0.439	0,865	0.557
RR5	0.698	0.429	0.538	0,915	0.560
RR6	0.660	0.499	0.526	0,883	0.553
RR8	0.661	0.633	0.719	0,765	0.679
RR9	0.724	0.498	0.525	0,932	0.593
WE1	0.667	0.691	0.666	0,703	0,761
WE3	0.672	0.555	0.584	0.551	0,719
WE4	0.730	0.716	0.646	0,654	0.871
WE5	0.479	0.384	0.595	0.397	0.724
WE6	0.511	0.637	0.513	0.418	0,773
WE7	0.642	0,656	0,582	0.488	0.832

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Disimpulkan bahwa variabel organizational behavior, career development, reward and recognition, work engagement, dan intention to stay memiliki nilai validitas diskriminan yang baik karena nilai cross loading di atas 0,70 lebih tinggi daripada konstruk lainnya.

Selain itu, Uji Heterotrait-Monotrait Ratio dilakukan dan ditemukan hasil pengolahan data sebagai berikut:

Tabel 5 Heterotrait-Monotrait Ratio

	CD	ITS	OC	RR	WE
ITS	0,704				
OC	0,891	0,746			
RR	0,814	0,604	0,679		
WE	0,874	0,859	0,900	0,743	
OCxWE	0,188	0,139	0,162	0,143	0,217

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Pengujian HTMT menunjukkan bahwa variabel work engagement memiliki kemiripan yaitu sama dengan 0,9, sementara organizational culture, work engagement memasuki batas kemiripan yaitu antara 0,85-0,9.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji composite reliability dan Cronbach's alpha. Nilai composite reliability dan Cronbach's alpha dinyatakan baik jika lebih besar dari 0,7. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas.

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas dengan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
CD	0,934	0,939	0,945	0,656
ITS	0,921	0,922	0,937	0,679
OC	0,785	0,801	0,860	0,606
RR	0,958	0,962	0,965	0,773
WE	0,872	0,879	0,904	0,611

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Nilai composite reliability dan Cronbach's alpha untuk semua variabel dalam penelitian ini yaitu di atas 0,70. Uji inner model atau uji model struktural bertujuan untuk memperkirakan hubungan antar konstruk di dalam model penelitian. Uji inner model dalam penelitian ini dilakukan dengan mencari nilai VIF, R-Square dan path coefficient. Uji multikolinearitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai VIF (Variance Inflation Factor). Nilai VIF yang ideal adalah kurang dari 5,00.

Tabel 7 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Inner Collinearity Statistic (VIF)	
Career Development	4,879	
Organizational Culture	3,061	1,000
Reward and Recognition	2,616	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa interaksi antar variabel penelitian tetap di bawah 5,00. Berikut ini adalah hasil uji kesesuaian model menggunakan nilai R-square. Nilai R-Square semakin baik jika nilainya mendekati 1 atau 100%.

Tabel 8 Hasil Koefisien Determinasi

Variabel	R -Square
Intention to Stay	0,659
Work Engagement	0,588

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan uji R-square, variabel organizational culture, career development, reward and recognition dalam memengaruhi intention to stay guru SD XYZ adalah sebesar 65,9%. Selain itu, kemampuan variabel organizational culture, career development, reward and recognition dan work engagement dalam memengaruhi intention to stay guru SD XYZ adalah sebesar 58,8%. Hal ini berarti kontribusi variabel organizational culture, career development, reward and recognition dan work engagement dalam memengaruhi intention to stay guru SD XYZ adalah moderat.

Terakhir yaitu uji hipotesis dengan melihat besarnya hubungan antar variabel laten yang terdapat di dalam model penelitian. Berikut adalah besarnya koefisien jalur (path coefficient) berdasarkan pengolahan data melalui SmartPLS.

Tabel 9 Path Coefficients

Jalur	Path Coefficients	Kesimpulan
<i>Organizational Culture (OC) → Work Engagement (WE)</i>	0,767	Didukung
<i>Organizational Culture (OC) → Intention to Stay (ITS)</i>	0,140	Didukung
<i>Career Development (CD) → Intention to Stay (ITS)</i>	-0,078	Tidak Didukung
<i>Reward and Recognition (RR) → Intention to Stay (ITS)</i>	-0,020	Tidak didukung
<i>Work Engagement (WE) → Intention to Stay (ITS)</i>	0,779	Didukung
<i>Organizational Culture ...> Work Engagement → Intention to Stay</i>	0.259	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

KESIMPULAN

Nilai koefisien jalur OC ke WE sebesar 0,767. Ini artinya work engagement guru SD XYZ dipengaruhi oleh organizational culture. Untuk OC ke ITS nilai koefisien jalur yaitu 0,140, artinya adalah intention to stay dipengaruhi secara positif oleh organizational culture. Selanjutnya, nilai koefisien jalur CD ke ITS berada pada angka -0,078. Hal ini berarti CD tidak memengaruhi keinginan para guru untuk menetap. Serupa dengan RR ke ITS yang hasilnya adalah -0,020 yaitu reward and recognition tidak menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kesetiaan para guru terhadap sekolah. WE ke ITS memiliki nilai koefisien sebesar 0,779 yang mengindikasikan bahwa work engagement berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap intention to stay. Terakhir, OC memediasi WE terhadap ITS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,259. Hal ini menunjukkan bahwa organizational culture berpengaruh dalam memediasi work engagement terhadap intention to stay.

Saran dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

- 1) Sekolah perlu mempertahankan budaya organisasi yang baik.
- 2) Membuka posisi-posisi kepemimpinan yang baru.
- 3) Merancang kegiatan appreciation day atau appreciation week.
- 4) Memberikan penghargaan bagi guru dalam bentuk sertifikat atau insentif untuk guru dengan kinerja baik.
- 5) Mengadakan Ibadah Syukur untuk merayakan kesetiaan para guru..

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Fitri, and Rikha Muftia Khoirunnisa. "Effect Of Training, Career Development, Compensation, And Performance Appraisal On Employee Intention To Stay." *Erupoean Allience for Innovation*, 2022.
- Al-Tahitah, Ali, Mohammed Abdulrab, Mohammed A. Alwaheeb, Yaser Hasan Salem Al-Mamary, and Ishaq Ibrahim. "The Effect of Learning Organizational Culture on Readiness for Change and Commitment to Change in Educational Sector in Yemen." *Journal of Critical Reviews*, 2020: 1019-1026.
- Bakker, Arnold B., and Michael P. Leiter. *Work Engagement - A Handbook of Essential Theory and Research*. London: Psychology Press, 2010.
- Fraenkel, Jack R., and Norman E. Wallen. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SMARTPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. 2nd Ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2019.
- Kemie, Silvester Sedu, and Sylvia Diana Purba. "Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keterikatan Kerja dan Manajemen Karir Terhadap Keinginan Untuk Tetap Tinggal di Dalam Organisasi." *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 2019: 177-194.
- Mujiasih, Endah, and Ika Zenita Ratnaningsih. "Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi." *Jurnal Psikologi*, 2010: 1-20.
- Sambora, OK. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Intention to Stay pada Karyawan Toko M2 Fashion Kabupaten Magetan*. Skripsi: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (2013). *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT QUESTIONNAIRE*. Marshall Sashkin, 1-12.
- Sekaran, Uma, and Roger Bougie. *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Membangun Keterampilan*. Edisi ke-7. Sussex Barat: Wiley & Sons, 2016.
- Srimulyani, Veronika Agustini, and Yustinus Budi Hermanto. "Organizational Culture as a Mediator of Credible Leadership Influence on Work Engagement: Empirical Studies in Private Hospitals in East Java,." *Humanities & Social Sciences Communications*, 2022: 1-11.
- Suparjo, and Endang Sri Sunarsih. "The Role of Career Development in Improving Employee Performance Empirical Study on Private Higher Education in Central Java Indonesia." *Journal of Media Economics and Management*, 2019: 193-205.
- Tirta, Aga Utama, and Amelia Enrika. "Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia." *Journal of Business and Retail Management Research*, 2020: 88-99.
- Zeb, Alam, Shafiq ur Rehman, Gouhar Saeed, and HamidUllah. "A Study of the Relationship between Reward and Recognition and Employees Job Satisfaction: Literature Review." *Journal of Social Sciences*, 2014: 278-291.