

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN EMPLOYER BRANDING TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Netty Laura

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta
Email : nettylaura611@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari karyawan PT. Lazada E-Logistics dengan jumlah 140 responden. Pengambilan sampel penelitian ini teknik sampling *Random Sampling*. Penelitian ini menganalisis hubungan antara pengaruh keadilan organisasi dan *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Dan *employer branding* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Variabel mediasi *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Ditemukan juga bahwa variabel *employee engagement* tidak mampu memediasi keadilan organisasi, namun dapat memediasi *employer branding* terhadap *turnover intention*.

Kata kunci : Keadilan Organisasi, *Employer Branding*, *Turnover Intention*, *Employee Engagement*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of organizational justice and employer branding on turnover intention with employee engagement as a mediating variable. The type of data used in this study is primary data from PT. Lazada E-Logistics with a total of 140 respondents. The sample of this research was random sampling technique. This study analyzes the relationship between the effect of organizational justice and employer branding on turnover intention and employee engagement as a mediating variable. This research uses Partial Least Square (PLS) data analysis method. The results showed that organizational justice had no significant and negative effect on turnover intention. And employer branding has no significant and negative effect on turnover intention. Mediation variable employee engagement has a negative and significant effect on turnover intention. Organizational justice has a positive and significant effect on employee engagement. Employer branding has a positive and significant effect on employee engagement. It was also found that employee engagement variables were not able to mediate organizational justice, but could mediate employer branding against turnover intention.

Keywords: *Organizational Justice, Employer Branding, Turnover Intention, Employee Engagement*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang dapat mengelola, mempertahankan, dan mengembangkan organisasi (Wiratama and Suana 2015). Salah satu yang menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan adalah tingginya tingkat *turnover intention* atau keinginan keluar seseorang dari perusahaan. Keputusan untuk berpindah kerja biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi karyawan jika dia mendapati kondisi kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Dari hasil Survei Gaji 2015 yang dilakukan *Mercer Talent Consulting & Information Solution*, perusahaan konsultan SDM global yang menjadi mitra SWA, tingkat *turn over talent* dari seluruh industri masih tinggi yakni 8,4% (Sumber : *swa.co.id*). Hal ini diperkuat oleh hasil survei Hay Group mengenai tingkat turnover karyawan secara global yang terus meningkat (Laporan Hasil Survei Hay Group, 2014). Dari survei tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2010-2018 tingkat turnover di dunia mengalami peningkatan yang cukup signifikan setiap tahunnya. Di Indonesia, hampir tiga perempat (72%) responden dari Laporan Michael Page Indonesia (2015) menyatakan bahwa mereka mungkin akan mengubah pekerjaan mereka dalam 12 bulan ke depan.

Perusahaan harus menyadari pentingnya keberadaan karyawan dalam memberikan kontribusi yang besar untuk kemajuan perusahaan. Aktivitas dari manajemen sumber daya manusia yang buruk dapat mengakibatkan kerugian besar, seperti meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atau disebut dengan *turnover intention* (Sihar Tambun. 2019). Oleh karena itu, sebuah perusahaan perlu menerapkan strategi untuk dapat mempertahankan karyawan atau mencegah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Perusahaan perlu memperhatikan *turnover intention* karyawan karena hal tersebut dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap perusahaan atau bahkan dapat merugikan perusahaan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah *employer branding*. Dapat dikatakan, *employer branding* memiliki banyak manfaat untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, salah satunya adalah keadilan organisasi. Jika karyawan merasakan perlakuan yang tidak adil di tempat kerja, maka karyawan tersebut akan menunjukkan sikap negatif seperti sering absen kerja hingga keluar dari tempat kerjanya. Selain keadilan organisasi, faktor lain yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah *employee engagement*. Didalam sebuah perusahaan, jika melakukan *employee engagement* maka akan menghasilkan kondisi yang tepat untuk seluruh karyawan agar dapat memberikan yang terbaik setiap harinya.

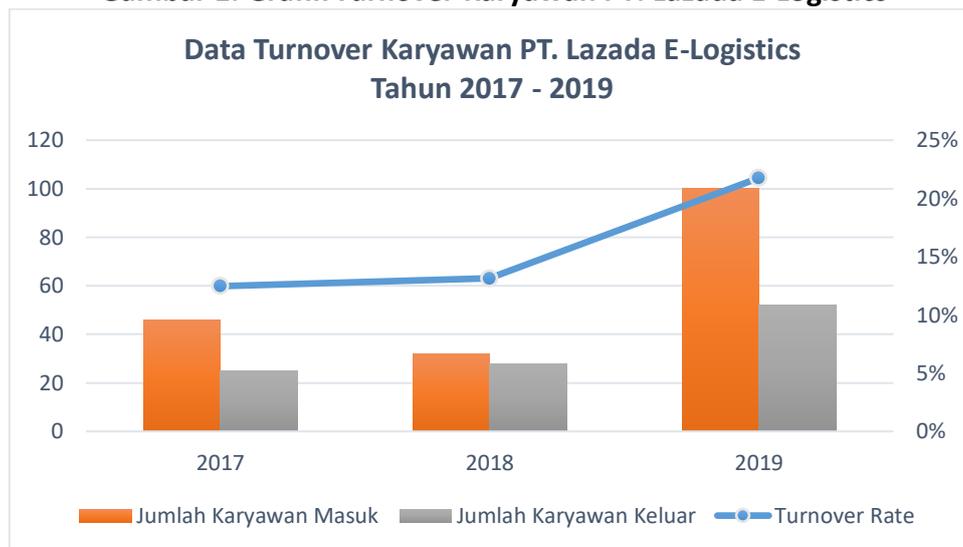
Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Lazada E-Logistics yang memiliki sekitar 263 karyawan tetap di akhir tahun 2019. Berdasarkan hasil pengamatan, terjadi peningkatan *turnover* dari tahun 2017 sampai tahun 2019 sebagai berikut :

**Tabel. 1. Data *Turnover* Karyawan PT. Lazada E-Logistics
Tahun 2017 – 2019**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Turnover Rate
2017	190	46	25	211	12%
2018	211	32	28	215	13%
2019	215	100	52	263	22%

Sumber : PT. Lazada E-Logistics data diolah kembali

Gambar 1. Grafik Turnover Karyawan PT. Lazada E-Logistics



Pada PT. Lazada E-Logistics menggunakan rumus perhitungan *labour turnover* sebagai berikut :

$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{(\text{Jumlah karyawan awal tahun} + \text{Jumlah karyawan akhir tahun}):2} \times 100\%$$

Dari rumus di atas, dapat disimpulkan bahwa persentase tingkat *turnover* karyawan PT. Lazada E-Logistics mengalami peningkatan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, setiap tahunnya perusahaan selalu memiliki tingkat *turnover* melebihi angka 10%. Menurut Widjaja, Fulbertus, & Kusuma D.W. (2012) menyatakan bahwa jika *annual turnover* di dalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka *turnover* di dalam perusahaan itu dikategorikan tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD, rata-rata karyawan tetap yang mengundurkan diri dengan masa kerja <5 tahun dengan beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu karyawan pindah kerja ke perusahaan lain, karyawan merasakan ketidakadilan perilaku atasan terhadap setiap bawahannya, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya dan karyawan tidak nyaman dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada, maka perumusan masalah ada penelitian ini adalah sebagai berikut : pengaruh keadilan organisasi dan *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan pada pokok permasalahan diatas, maka tujuan penelitian secara umum adalah sebagai berikut : untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

LITERATUR REVIEW

Menurut Mobley (dalam Khikmawati, 2015) keinginan pindah kerja adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Keinginan pindah kerja dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan. Ada berbagai faktor penentu yang mendorong terjadinya turnover, yang umum

terjadi adalah keadaan ekonomi (misalnya tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain), faktor organisasi (seperti kepemimpinan, sistem pengimbalan dan promosi), dan faktor pribadi (seperti umur, demografi, dan karir), serta terdapat faktor lain yang mempengaruhi terjadinya *turnover*, yaitu keadilan organisasi dan *employer branding*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wiratama & Suana (2015) pada karyawan di The Jayakarta Bali, membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra & Putra (2014), oleh Suifan et al. (2017) dan Al Afari & Abu Elanain (2014) yang menyatakan bahwa tingginya tingkat keadilan organisasi yang dirasakan karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan tersebut. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yunita (2017) menyatakan bahwa dimensi keadilan organisasi yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ristriandita, A., Sunuharyo, B. S., & Aini (2018), Ahmad & Daud (2016), Kashyap & Rangnekar (2016), dan Acar & Yildirim (2019) mendapatkan hasil bahwa *employer branding* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Jika *employer branding* ditingkatkan maka *turnover intention* karyawan akan menurun.

Employee engagement yang terlihat kuat pada suatu perusahaan akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan (Fauziridwan, Adawiyah, and Ahmad 2018), hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Natalia & Rosiana (2017), Rachman & Dewanto (2016), Huang et al. (2016), dan Memon et al. (2014) yang menjelaskan bahwa individu dengan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang lebih tinggi akan lebih sedikit kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang dilakukan Hadiyani et al. (2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sejalan dengan penelitian yang dilakukan Selvi (2015) dan Ohioirenoya & Eguavo (2019) bahwa semakin tinggi setiap dimensi dalam keadilan organisasi dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi juga tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap perusahaan dan pekerjaannya.

Menurut (Chawla 2019), (Kusuma and Prasetya 2017), dan (Kumar Morya and Yadav 2017) ada hubungan yang signifikan antara *employer branding* yang diberikan oleh perusahaan terhadap *employee engagement*.

Patricia Fiona Ngadiman (2020) dan Kang & Sung (2019) menjelaskan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement*. Sedangkan penelitian lain menjelaskan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, namun tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* dan *employee engagement* tidak memiliki peran mediasi antara keadilan organisasi terhadap *turnover intention* (Belete 2018) dan (Wongan 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Hashim & Mohamad Nor (2018), Sahu, Pathardikar, & Kumar (2018), Piyachat, Chanongkorn, & Panisa (2014), dan Lee, Kim, & Kim (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan negatif antara *employer branding* terhadap *turnover intention* serta *employee engagement* sepenuhnya memediasi hubungan

antara *employer branding* serta menghasilkan loyalitas karyawan yang menyebabkan turunnya tingkat intensitas *turnover*.

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diinput ke dalam skala pengukuran statistik. Fakta dan fenomena dalam data ini tidak dinyatakan dalam bahasa alami, melainkan dalam numerik. Data kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi.

Selanjutnya, data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada responden sesuai dengan kriteria penelitian. Data yang dikumpulkan terdiri dari data demografi responden dan data persepsi responden terhadap variabel penelitian. Data yang diperoleh tersebut diolah menggunakan metode analisis dengan menggunakan *Structural Aquntion Modeling-Parial Least Square* (SEM-PLS) software SmartPLS versi 3. PLS menggunakan dua model pengukuran yaitu *Uji Measurement Model (Outer Model)* dan *Uji Structural Model (Inner Model)*.

Dalam penelitian ini sampel akan diambil dengan menggunakan metode probability sampling, yang merupakan teknik pengambilan sample yang memberikan peluang yang sama bagi semua populasi. Untuk menghitung penentuan jumlah sample dari populasi tertentu, maka menggunakan rumus slovin.

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

Keterangan:

n = sampel

N = populasi

e = eror margin 95% atau sig. = 0,05.

Jumlah populasi karyawan PT. Lazada E-Logistics adalah 215 dan tingkat kesalahan yang dikehendaki adalah 5%, maka jumlah sampel yang digunakan adalah :

$$n = 215 / (1 + (215 \times 0,05^2)) = 139,83$$

Apabila dibulatkan maka besar sampel minimal dari 215 populasi pada margin of error 5% adalah sebesar 140.

Dalam pokok bahasan ini terdapat suatu variabel terkait yaitu *turnover intention* (Y), dua variabel bebas yaitu keadilan organisasi (X1) dan *employer branding* (X2), serta satu variabel intervening yaitu *employee engagement* (Z).

Keadilan organisasi adalah persepsi masyarakat tentang keadilan dalam organisasi, yang terdiri dari persepsi tentang bagaimana keputusan dibuat mengenai distribusi hasil (keadilan prosedural), dan keadilan yang dirasakan orang-orang. (P. I. Putri, 2018).

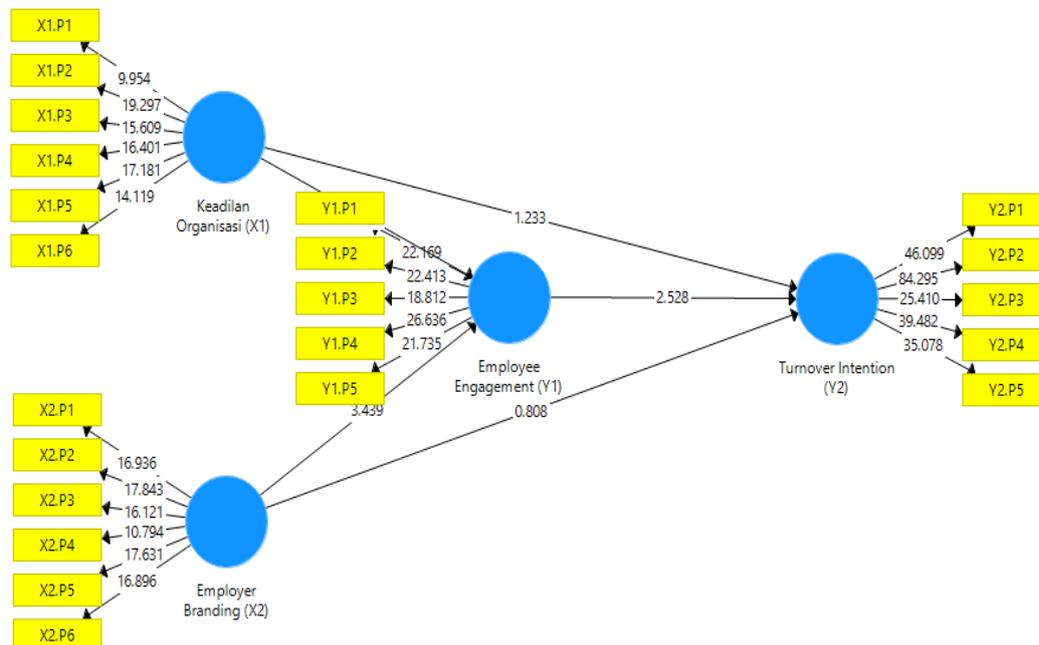
Employer branding merupakan suatu paket fungsional, ekonomi dan juga manfaat psikologi yang disediakan oleh perusahaan serta diidentifikasi dengan pekerjaan yang disediakan oleh perusahaan tersebut. (Barow dan Mosley dalam Nurcahyo 2019).

Employee engagement adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan adanya keadaan motivasional yang positif dan juga keterlibatan yang kuat serta rasa bangga terhadap organisasi. (Vidian, R. 2018).

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. (Khikmawati, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Penelitian



Sumber : Hasil Olahan Data PLS 3, 2020.

Uji measurement model (outer model)

Uji Validitas

Untuk menguji validitas digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai outer loading > 0,5. Nilai outer loading merupakan korelasi antara indikator dengan konstruktornya. Semakin tinggi korelasi, maka semakin tinggi tingkat validitasnya dan juga menunjukkan tingkat validitas yang lebih baik.

Tabel 2 : Outer Loading

Variabel	Employee Engagement	Employer Branding	Keadilan Organisasi	Turnover Intention
X1.P1			0.733	
X1.P2			0.830	
X1.P3			0.771	
X1.P4			0.750	
X1.P5			0.768	
X1.P6			0.730	
X2.P1		0.783		
X2.P2		0.798		
X2.P3		0.735		
X2.P4		0.711		
X2.P5		0.809		
X2.P6		0.769		
Y1.P1	0.817			
Y1.P2	0.863			
Y1.P3	0.838			

Y1.P4	0.874			
Y1.P5	0.859			
Y2.P1				0.902
Y2.P2				0.941
Y2.P3				0.854
Y2.P4				0.924
Y2.P5				0.892

Sumber : Hasil Olahan Data PLS 3, 2020.

Diatas adalah tabel hasil penelitian yang telah di uji dengan menggunakan PLS agar dapat dilihat data yang valid dan data yang tidak valid. Berdasarkan hasil uji validitas diatas, semua nilai indikator original sample berada > 0,5 yang berarti bahwa semua indikator variabel dinyatakan sudah valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi setiap pernyataan. Pernyataan dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan selalu konsisten. Reabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik dan dapat diterima jika memiliki nilai Cronbach's alpha > 0,7, Composite reliability > 0,7 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,5. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini :

Tabel 3 : Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	0.905	0.929	0.724
<i>Employer Branding</i> (X2)	0.861	0.896	0.590
Keadilan Organisasi (X1)	0.857	0.894	0.584
<i>Turnover Intention</i> (Y2)	0.943	0.957	0.816

Sumber : Hasil Olahan Data PLS 3, 2020.

Dari data diatas disimpulkan bahwa variabel *Employee Engagement* reliabel dan dapat diandalkan dimana nilai cronbach's alpha variabel tersebut adalah 0.905, nilai composite reliability adalah 0.929 dan nilai average variance extracted (AVE) adalah 0.724. Variabel *Employer Branding* reliabel dan dapat diandalkan dimana nilai cronbach's alpha variable tersebut adalah 0.861 , nilai composite reliability adalah 0.896 dan nilai average variance extracted (AVE) adalah 0.590. Variabel Keadilan Organisasi reliabel dan dapat diandalkan dimana nilai cronbach's alpha variable tersebut adalah 0.857 , nilai composite reliability adalah 0.894 dan nilai average variance extracted (AVE) adalah 0.584. Variabel *Turnover Intention* juga dapat dikatakan reliabel dan dapat diandalkan dimana nilai cronbach's alpha variable tersebut adalah 0.943, nilai composite reliability adalah 0.957 dan nilai average variance extracted (AVE) adalah 0.816.

Uji Model Structural (Inner Model)

Pengujian model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis antara variabel penelitian dapat dilihat dari P Value dan T Statistic. Bila nilai T Statistic > 1,96 maka pengaruhnya signifikan atau bila P < 0,05 pengaruh signifikan.

Tabel 4 : Path Coefficients

Variabel	Original Sample	T-Statistics	P-Values
Keadilan Organisasi (X1) -> Turnover Intention (Y2)	-0.141	1.233	0.218
Employer Branding (X2) -> Turnover Intention (Y2)	-0.111	0.808	0.420
Employee Engagement (Y1) -> Turnover Intention (Y2)	-0.319	2.528	0.012
Employer Branding (X2) -> Employee Engagement (Y1)	0.485	3.439	0.001
Keadilan Organisasi (X1) -> Employee Engagement (Y1)	0.288	2.007	0.045

Sumber : Hasil Olahan Data PLS 3, 2020.

Tabel 5 : Specific Indirect Effects

Variabel	Original Sample	T-Statistics	P-Values
Keadilan Organisasi (X1) -> Employee Engagement (Y1) -> Turnover Intention (Y2)	-0.092	1.484	0.138
Employer Branding (X2) -> Employee Engagement (Y1) -> Turnover Intention (Y2)	-0.155	1.997	0.046

Sumber : Hasil Olahan Data PLS 3, 2020.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah H1 : diduga keadilan organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = -0.141, *T Statistics* = 1.233, dan *P Values* = 0.218. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara keadilan organisasi dengan *turnover intention* adalah tidak berpengaruh signifikan. Dengan demikian H1 ditolak. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunita (2017) yang menyatakan bahwa dimensi keadilan organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover*. Maka dapat disimpulkan, ada variabel lain diluar variabel penelitian ini yang menjadi penyebab terjadinya *turnover intention*, karena karyawan sudah merasakan keadilan dari perusahaan seperti mendapatkan kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan memberikan penilaian kinerja tanpa berpihak pada siapapun, namun hal tersebut tidak menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah H2 : diduga *employer branding* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = -0.111, *T Statistics* = 0.808 < 1.96, dan *P Values* = 0.420. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *employer branding* dengan *turnover intention* adalah tidak berpengaruh signifikan. Dengan demikian H2 ditolak. Hasil ini memberikan bukti empiris yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ristriandita, A., Sunuharyo, B. S., & Aini (2018), menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan antara *employer branding* terhadap *turnover intention*. Akan tetapi hasil diatas, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marginingsih, R., & Irawan (2017), menyatakan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Maka dapat disimpulkan bahwa

employer branding tidak menjadi pertimbangan yang utama bagi seorang karyawan yang ingin keluar dari perusahaan, karena perusahaan sudah memberikan *employer branding* yang baik dari awal karyawan masuk ke perusahaan seperti karyawan baru akan mendapatkan pengajaran melalui *training*, dan karyawan yang mempunyai penilaian kinerja yang baik akan diberikan kesempatan promosi jabatan namun ada faktor lain yang dapat mempengaruhi seorang karyawan keluar dari perusahaan.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah H3 : diduga *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = -0.319, *T Statistics* = 2.528 > 1.96, dan *P Values* = 0.012. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *employee engagement* dengan *turnover intention* adalah berpengaruh signifikan dan negatif. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fauziridwan, Adawiyah, and Ahmad (2018), Huang et al. (2016), dan Memon et al. (2014) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan dan negatif antara *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian H3 diterima. Adanya pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* akan berdampak pada kenyamanan di tempat kerja, sehingga karyawan memiliki keterikatan dan menjadi karyawan yang loyalitas. Jika karyawan sudah memiliki keterikatan maka karyawan akan setia dengan perusahaan.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah H4 : diduga keadilan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = 0.288, *T Statistics* = 2.007 > 1.96, dan *P Values* = 0.045. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara keadilan organisasi dengan *employee engagement* adalah berpengaruh signifikan dan positif. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadiyani et al. (2018), Selvi (2015), dan Ohiorenoya & Eguavoeno (2019) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian H4 diterima. Karyawan mendapatkan apa yang seharusnya, sesuai dengan apa yang telah diberikannya untuk perusahaan maka karyawan merasakan keadilan pada organisasinya. Hal tersebut mempengaruhi keterikatan karyawan pada perusahaan dan pekerjaannya, karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena keadilan organisasi saling berpengaruh dengan *employee engagement*.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah H5 : diduga *employer branding* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = 0.485, *T Statistics* = 3.439 > 1.96, dan *P Values* = 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *employer branding* terhadap *employee engagement* adalah berpengaruh signifikan dan positif. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ilyas et al (2019) dan Burawat (2015) yang menyatakan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian H5 diterima. Hal ini disebabkan karena strategi *employer branding* yang diterapkan perusahaan seperti memberikan kesempatan promosi jabatan setiap tahun kepada karyawan dan perusahaan menggunakan kreativitas karyawan, sehingga karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan tempat bekerjanya.

Hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah H6 : diduga keadilan organisasi terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Tabel *path coefficients* menunjukkan nilai *Original Sample* = -0.092, *T Statistics* = 1.484 < 1.96, dan *P Values* = 0.138. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara keadilan organisasi terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi adalah tidak

berpengaruh signifikan karena $T \text{ Statistic} < 1.96$. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Belete (2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* tidak memiliki peran mediasi pada hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention*. Dengan demikian H6 ditolak. Karyawan telah merasakan keadilan yang diberikan perusahaan seperti kompensasi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, perusahaan memberikan hak-hak karyawan, dan perusahaan membuat prosedur kerja dengan melibatkan karyawan. Hal-hal yang dirasakan adil oleh karyawan tersebut berdampak pada keterikatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan, karyawan lebih bertanggung jawab, loyalitas, dan memberikan inovasi untuk memajukan perusahaan. Karyawan yang sudah merasakan keadilan dan keterikatan tersebut tidak dapat menurunkan niatnya untuk keluar dari perusahaan.

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah H7 : diduga *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Tabel path coefficients menunjukkan nilai *Original Sample* = -0.155, $T \text{ Statistics} = 1.997 > 1.96$, dan $P \text{ Values} = 0.046$. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi adalah berpengaruh signifikan negatif karena hasil *Original Sample* yang ada menunjukkan min (-) sehingga pengaruh antar variabel masih lemah serta $T \text{ Statistic} > 1.96$. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hashim & Mohamad Nor (2018), Sahu, Pathardikar, & Kumar (2018), Piyachat, Chanongkorn, & Panisa (2014), dan Lee, Kim, & Kim (2014) yang menyatakan bahwa *employee engagement* mampu memediasi *employer branding* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian H7 diterima.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 6 : *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	0.529	0.523
<i>Turnover Intention</i> (Y2)	0.266	0.250

Penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebasnya yaitu variabel *employee engagement* (Y1) yang dipengaruhi oleh keadilan organisasi dan *employer branding*, dan *turnover intention* (Y2) yang dipengaruhi oleh keadilan organisasi, *employer branding*, dan *employee engagement*.

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasi, *employer branding*, dan *employee engagement* sebesar 25.0% sedangkan sisanya 75.0% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Untuk variabel *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasi dan *employer branding* dengan nilai sebesar 52.3% sedangkan sisanya 47.7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Hasil dari pengujian hipotesis yang pertama, ditemukan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Lazada E-Logistics. Hasil penelitian ini ditolak atau tidak mendukung hipotesis pertama.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dipahami bahwa, keadilan organisasi sudah dirasakan cukup oleh karyawan seperti mendapatkan kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan memberikan penilaian kinerja tanpa berpihak pada siapapun, namun tidak dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan berarti masih ada variabel lain diluar variabel penelitian ini yang menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* tersebut. Hasil dari pengujian hipotesis yang kedua, ditemukan bahwa *employer branding* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* pada PT. Lazada E-Logistics. Hasil penelitian ini ditolak atau tidak mendukung hipotesis kedua. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dipahami bahwa, *employer branding* tidak menjadi pertimbangan yang utama bagi seorang karyawan yang ingin keluar dari perusahaan karena perusahaan sudah memberikan strategi *employer branding* yang baik seperti karyawan baru akan mendapatkan pengajaran melalui training, dan karyawan yang mempunyai penilaian kinerja yang baik akan diberikan kesempatan promosi jabatan namun ada faktor lain yang dapat mempengaruhi seorang karyawan keluar dari perusahaan. Hasil dari pengujian hipotesis yang ketiga, ditemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Lazada E-Logistics. Hasil penelitian ini diterima atau mendukung hipotesis ketiga. Karena dengan adanya keterikatan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya dan tempat kerjanya maka karyawan akan merasakan kenyamanan dan akan menjadi loyalitas sehingga menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil dari pengujian hipotesis yang keempat, ditemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Lazada E-Logistics. Hasil penelitian ini diterima atau mendukung hipotesis keempat. Karena jika karyawan sudah mendapatkan apa yang seharusnya sesuai dengan apa yang telah diberikannya untuk perusahaan maka karyawan akan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hasil dari pengujian hipotesis yang kelima, ditemukan bahwa *employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Lazada E-Logistics. Hasil penelitian ini diterima atau mendukung hipotesis kelima. Karena strategi *employer branding* yang diterapkan perusahaan sudah baik sehingga karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Strategi *employer branding* yang diterapkan perusahaan yaitu memberikan kesempatan promosi jabatan kepada setiap karyawannya yang dilakukan setiap tahunnya dan perusahaan menggunakan kreativitas karyawan, sehingga karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hasil dari pengujian hipotesis yang keenam, ditemukan bahwa *employee engagement* tidak mampu memediasi keadilan organisasi terhadap *turnover intention* pada PT. Lazada E-Logistics. Hasil penelitian ini ditolak atau tidak mendukung hipotesis keenam. Karyawan telah merasakan keadilan yang diberikan perusahaan seperti kompensasi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, perusahaan memberikan hak-hak karyawan, dan perusahaan membuat prosedur kerja dengan melibatkan karyawan. Hal-hal yang dirasakan adil oleh karyawan tersebut berdampak pada keterikatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan, karyawan lebih bertanggung jawab, loyalitas, dan memberikan inovasi untuk memajukan perusahaan. Karyawan yang sudah merasakan keadilan dan keterikatan tersebut tidak dapat menurunkan niatnya untuk keluar dari perusahaan. Hasil dari pengujian hipotesis yang ketujuh, ditemukan bahwa *employee engagement* mampu memediasi *employer branding* terhadap *turnover intention* pada PT. Lazada E-Logistics dengan memberikan hasil signifikan negatif. Hasil penelitian ini diterima atau mendukung hipotesis ketujuh. Pada hipotesis kedua, *employer branding* tidak menjadi pertimbangan yang utama bagi seorang karyawan yang ingin keluar dari perusahaan, namun

jika *employee engagement* dalam suatu perusahaan dibangun dengan baik maka hal tersebut akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Sebaiknya perusahaan meningkatkan *employee engagement* dengan berbagai macam strategi yang belum pernah digunakan seperti memberikan kesempatan untuk karyawan berpendapat, melakukan *gathering* untuk membangun hubungan karyawan dengan karyawan lain, atau atasan dengan karyawan karena hal tersebut akan mengurangi niat karyawan yang ingin keluar dari perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, Pinar, and Gökhan Yıldırım. 2019. "The Effects of Employer Branding and Career Anchor on Intention to Leave." *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478).
- Al Afari, Thamna S., and Hossam M. Abu Elanain. 2014. "Procedural and Distributive Justice as Mediators of the Relationship between Interactional Justice and Work Outcomes: An Empirical Study of the UAE Public Health Care Sector." *Journal of Applied Business Research*.
- Ahmad, Nor Adibah, and Salina Daud. 2016. "Engaging People with Employer Branding." *Procedia Economics and Finance* 35(March): 690–98. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00086-1](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00086-1).
- Belete, K. 2018. "College Of Business And Economics Department Of Management The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Organizational Justice and Employee Turnover Intention in the Case of Commercial Bank of Ethiopia BY : Belete Kene." (June).
- Chawla, Poonam. 2019. "Impact of Employer Branding on Employee Engagement in Business Process Outsourcing (BPO) Sector in India: Mediating Effect of Person–Organization Fit." *Industrial and Commercial Training*.
- Fauziridwan, Meydy, Wiwiek Rabiatal Adawiyah, and Abdul Aziz Ahmad. 2018. "Pengaruh Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention." *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi*.
- Hadiyani, Sherry, Siti Zahreni, and Fahmi Ananda. 2018. "Peranan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement Di Masa Perubahan Organisasi." *Talenta Conference Series: Local Wisdom, Social, and Arts (LWSA)*.
- Hashim, Raemah Abdullah, and Mohamad Azlan Mohamad Nor. 2018. "Employer Branding and Employee Engagement of Furniture Retailer in Klang Valley." *SHS Web of Conferences*.
- <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- Huang, Yueng Hsiang et al. 2016. "Beyond Safety Outcomes: An Investigation of the Impact of Safety Climate on Job Satisfaction, Employee Engagement and Turnover Using Social Exchange Theory as the Theoretical Framework." *Applied Ergonomics*.
- Kang, Minjeong, and Minjung Sung. 2019. "To Leave or Not to Leave: The Effects of Perceptions of Organizational Justice on Employee Turnover Intention via Employee-Organization Relationship and Employee Job Engagement." *Journal of Public Relations Research*.
- Kashyap, Vaneet, and Santosh Rangnekar. 2016. "Servant Leadership, Employer Brand Perception, Trust in Leaders and Turnover Intentions: A Sequential Mediation Model." *Review of Managerial Science*.

- Khikmawati, Retno. 2015. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pramuniaga Di PT. Circleka Indonesia Utama Cabang Yogyakarta." *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*.
- Kumar Morya, Kishore, and Sheetal Yadav. 2017. "Employee Engagement & Internal Employer Branding: A Study of Service Industry." *Jharkhand Journal of Development and Management Studies XISS*.
- Kusuma, Tiffani, and Arik Prasetya. 2017. "Penerapan Strategi Employer Branding Dan Employee Value Proposition Untuk Menciptakan Employee Engagement (Studi Pada PT Bank Central Asia Tbk)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.
- Lee, Yong Ki, Sally Kim, and Sun Yong Kim. 2014. "The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry." *Asia Pacific Journal of Tourism Research*.
- Marginingsih, R., & Irawan, D. 2017. "Employer Branding Persepsian Terhadap Kepercayaan Pemimpin Dan Dampaknya Pada Intensi Keluar (Studi Pada Karyawan Bank Di Indonesia)." *Journal of Chemical Information and Modeling* 8(9): 1–58.
- Memon, Mumtaz Ali et al. 2014. "Person-Organization Fit and Turnover Intention : The Mediating Role of Employee Engagement." *Global Business and Management Research: An International Journal*.
- Natalia, Jessica, and Elvin Rosiana. 2017. "Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Di Hotel D'season Surabaya." *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*.
- Ohiorenoya, John Omogeafe, and Evans Osaruwmen Eguavoen. 2019. "Influence of Organizational Justice on Employee Engagement in Tertiary Institutions in Edo State, Nigeria." *European Scientific Journal ESJ*.
- Patricia Fiona Ngadiman, Edalmen. 2020. "Efek Mediasi Keterikatan Karyawan Pada Pengaruh Keadilan Distributif Dan Prosedural Terhadap Keinginan Berpindah." *Jurnal Ekonomi*.
- Piyachat, Burawat, Kuntonbutr Chanongkorn, and Mechinda Panisa. 2014. "The Mediate Effect of Employee Engagement on the Relationship between Perceived Employer Branding and Discretionary Effort." *DLSU Business and Economics Review*.
- Putra, A, and Made Putra. 2014. "Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Rachman, Lutfi, and Aryo Dewanto. 2016. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Perawat (Studi Pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang)." *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Ristriandita, A., Sunuharyo, B. S., & Aini, E. K. 2018. "Pengaruh Employer Branding Terhadap Turnover Intention Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Tetap Pt . Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor." 58(2).
- Sahu, Sangeeta, Avinash Pathardikar, and Anupam Kumar. 2018. "Transformational Leadership and Turnover: Mediating Effects of Employee Engagement, Employer Branding, and Psychological Attachment." *Leadership and Organization Development Journal*.
- Selvi, Kurnianingrum. 2015. "Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement." *skripsi unnes*.
- Suifan, Taghrid S., Hannah Diab, and Ayman Bahjat Abdallah. 2017. "Does Organizational Justice Affect Turnover-Intention in a Developing Country? The Mediating Role of Job

- Satisfaction and Organizational Commitment.” *Journal of Management Development*.
- Tambun, S., Lukiyana, L., & Prakashita, V. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *Media Manajemen Jasa*, 7(2).
- Widjaja, Deborah Christine, Margarita Fulbertus, and Fenny Kusuma D.W. 2012. “Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover Intention Di Hotel X, Kupang, Nusa Tenggara.” *Jurnal Manajemen Perhotelan*.
- Wiratama, Dewa, and I Suana. 2015. “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada Karyawan The Jayakarta Bali.” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Wongan, Stevani. 2014. “Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Komunikasi Terhadap Turnover Dengan Employee Engagement Sebagai Intervening.” 3(1): 15–24.
- Yunita, I. R. 2017. “Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasional Terhadap Tingkat Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi.” : 2017.