

Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komunikasi terhadap *Turnover* dengan *Employee Engagement* sebagai *Intervening Variable*

Stevani Wongan
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Pelita Harapan
Surabaya, Indonesia
tephiewongan@yahoo.co.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah komunikasi dan keadilan organisasional mempengaruhi *turnover* di kalangan karyawan dengan masa kerja minimal 4 tahun di posisi yang sama yang berdomisili di Surabaya, dengan dimediasi oleh *employee engagement*. Metode *Structural Equation Modeling* digunakan untuk menguji hipotesis dengan sampel sejumlah 102 karyawan dan dengan minimal masa kerja di posisi yang sama adalah empat tahun serta berdomisili di Surabaya dan dimediasi oleh variabel jenis kelamin. Hasil dari penelitian ini ialah komunikasi dan keadilan organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* namun tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover*. Sedangkan ditemukan pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *turnover*.

Kata kunci- *employee engagement*, komunikasi, keadilan organisasional, *turnover*, *human resource management*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa. Salah satu yang menjadi masalah di dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah *turnover* atau keluarnya seseorang dari perusahaannya. Walaupun *turnover* yang sehat di dalam perusahaan dapat menjadi hasil yang positif, menolong dan menyediakan ide-ide baru bagi perusahaan, namun *turnover* diantara karyawan yang memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi akan merugikan perusahaan [1]. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang rendah, jam kerja yang melebihi batas serta tidak ada jaminan sosial dan keadilan ditempat kerja menjadi penyebab utama timbulnya *turnover* [2]. *Turnover* karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi merupakan masalah utama dalam perusahaan [3].

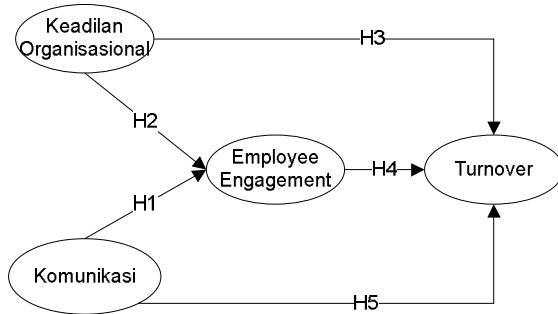
Keinginan karyawan untuk berhenti dipengaruhi oleh faktor –faktor yakni faktor organisasi, karakteristik dari karyawan tersebut, hubungan dengan pekerjaan, ekspektasi dalam pasar kerja dan nilai-nilai individu. Namun, secara ringkas,

keinginan seseorang untuk keluar dipengaruhi oleh dua faktor utama yakni faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu mengacu pada karakteristik dari personal (secara kognitif atau non-kognitif) yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi [4]. Ada hubungan antara perasaan tidak dibutuhkan oleh perusahaan dengan keinginan karyawan untuk keluar. Selain itu, adanya persepsi buruk dari individu mengenai organisasi dan pekerjaannya berpengaruh pada keinginan karyawan untuk keluar. Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses untuk mendapatkan, memilih, mengurutkan, menginterpretasi dan menguji kondisi [4].

Di dalam penelitian ini, ingin dikaji mengenai faktor –faktor yang berpengaruh pada *employee engagement* yang akan mengarah pada *turnover*. Faktor individual seperti keadilan organisasional dan faktor organisasional seperti komunikasi akan menjadi variabel independen.

Hubungan antara jenis kelamin bisa jadi memiliki dampak dengan *employee engagement*. Beberapa bukti empiris menyatakan bahwa perempuan memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dari pada laki-laki [5]. Namun, di dalam penelitian lain, terbukti bahwa jenis kelamin

tidak memperlihatkan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat *employee engagement* [6]. Di dalam beberapa penelitian lainnya, jenis kelamin memiliki pengaruh, namun tidak secara signifikan terhadap tingkat *employee engagement* [7]. Hal ini tentunya harus diteliti lebih lanjut dengan objek studi yang berbeda karena kesimpulan secara umum belum dapat ditarik dari pengaruh variabel jenis kelamin terhadap *employee engagement*. Theoretical framework ditunjukkan oleh Gambar 1



Gambar 1 Theoretical Framework
Sumber: Data Diolah

Berdasarkan uraian konsep dan beberapa proposisi pada bagian sebelumnya, berikut ini adalah hipotesis yang diajukan:

- H1 : Kualitas komunikasi berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* di kalangan karyawan.
- H2 : Tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement*.
- H3 : Tingkat *employee engagement* di kalangan karyawan berpengaruh terhadap tingkat *turnover*.
- H4 : Tingkat *employee engagement* di kalangan karyawan berpengaruh terhadap tingkat *turnover*.
- H5 : Kualitas komunikasi berpengaruh terhadap tingkat *turnover* di kalangan karyawan.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Desain riset penelitian ini bersifat *non-experimental*. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk dalam *explanatory research*, karena penelitian ini mencoba untuk mencari sebab dan alasan terjadinya sebuah fenomena, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover*. Sedangkan berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk jenis *applied research*, karena penelitian ini berangkat dari permasalahan yang muncul atau terjadi pada obyek penelitian. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk dalam kelompok *cross-sectional study* karena berusaha untuk

memotret sebuah fenomena pada sebuah titik tertentu.

Penelitian ini menggunakan jenis *primary data* karena data yang digunakan diperoleh secara langsung dari para responden di lapangan dan menggunakan sumber individual, yang berasal dari respon masing-masing responden. Penelitian ini menggunakan jenis *interval scale* dalam hal ini skala yang digunakan adalah skala Likert.

Dalam penelitian ini, populasi yang dituju adalah karyawan dengan masa kerja produktif selama lebih dari 12 tahun dan masa kerja pada perusahaan dan jabatan yang sama selama lebih dari empat tahun. Karyawan tersebut berdomisili di Surabaya. Dalam penelitian ini, jumlah indikator yang digunakan ialah sebanyak 17 indikator. Dengan demikian, sesuai dengan syarat ukuran sampel maka ukuran sampel dalam penelitian ini ialah sebanyak 6 kali 17 indikator yakni sebanyak 102 sampel [8]. Dalam pengumpulan data ini teknik yang digunakan adalah kuisioner.

Dalam penelitian ini, data yang telah dikumpulkan akan diolah dengan menggunakan metode *SEM (structural Equation Modelling)* dengan bantuan software AMOS 16.0 sedangkan dalam pengujian variabel kontrol digunakan software SmartPLS. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan sampel variabel kontrol yang tidak memenuhi asumsi AMOS 16.0.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja ditampilkan pada Tabel 1. Responden terbanyak adalah yang berusia antara 41-45 tahun, yaitu sebanyak 26,47%. Sedangkan responden berusia tahun 25-30 tahun sebanyak 2.94%, responden berusia 31-35 tahun sebanyak 18.63%, sedangkan responden berusia 36-40 tahun sebanyak 20.59%, responden berusia 50-55 tahun sebanyak 11.76% dan responden dengan usia diatas 55 tahun sebanyak 2.94%. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri dari 57% perempuan dan 43% laki-laki.

Masa kerja responden di perusahaan yang sama yang paling besar ialah sebesar 4-9 tahun yakni sebesar 37,25% sedangkan masa kerja 10-14 tahun ialah sebesar 20,59%. Masa kerja 15-19 tahun ialah sebesar 18,63%. Masa kerja 20-24 tahun ialah sebesar 9.80%. Masa kerja 25-29 tahun ialah sebesar 12,75% dan masa kerja diatas 30 tahun ialah sebesar 0,98%.

Tabel 1 Profil Responden

		Frekuensi	Persentase
Usia	25-30	3	2,94%
	31-35	19	18,63%
	36-40	21	20,59%

	41-45	27	26,47%
	46-50	17	16,67%
	50-55	12	11,76%
	>55	3	2,94%
Jenis Kelamin	Laki-laki	44	43%
	Perempuan	58	57%
Masa Kerja	4-9	38	37,25%
	10-14	21	20,59%
	15-19	19	18,63%
	20-24	10	9,80%
	25-29	13	12,75%
	>30	1	0,98%

Sumber: Data Diolah

Ukuran sampel minimum yang disyaratkan adalah sejumlah 100 sampel. Dalam studi ini, jumlah sampel yang digunakan adalah sebesar 102 sampel. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa prosedur pengumpulan dan pengolahan data dalam studi ini telah memenuhi syarat ukuran sampel dalam pemodelan SEM.

Pengujian normalitas dan linearitas menggunakan Amos 16.0. Dari pengujian tersebut, didapatkan hasil bahwa seluruh indikator memiliki nilai c.r yang kurang dari atau sama dengan +2,58, baik untuk kriteria skewness maupun kurtosis. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa data yang dikumpulkan telah memenuhi syarat normalitas dan linieritas.

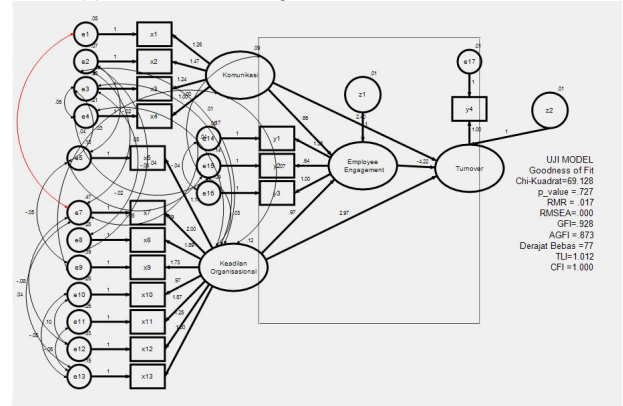
Pengujian evaluasi *univariate* dan *multivariate outlier* menunjukkan bahwa seluruh observasi telah memenuhi syarat yang ada yakni Z score yang tidak melebihi batas $\pm 3,0$ dan tidak ada observasi yang melebihi nilai *mahalanobis distance*.

Selain itu pada pengujian *multicollinearity* dan *singularity* yang dilakukan, nilai determinan matriks kovarians adalah sebesar $4,454 \times 10^{-12}$. Nilai tersebut kecil namun tidak ada warning yang dikeluarkan oleh AMOS 16.0.

Melalui pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dilakukan revisi model pada

variabel keadilan organisasional karena indikator x6 memiliki nilai *standardized estimate* yang kurang dari 0,5. Oleh karena itu, indikator tersebut dikeluarkan dari model dan dilakukan pengujian kembali.

Pengujian *Full Structural equation Modelling* ditunjukkan oleh Gambar 2 dan nilai *goodness of fit* Full SEM ditunjukkan oleh Tabel 2.



Gambar 2 Full Structural Equation Modelling
Sumber: Data Diolah

Pengujian kausalitas dilakukan dengan melihat nilai C.R pada *regression weight* dan nilai *standardized estimate* masing-masing indikator dan variabel. Besarnya nilai C.R pada *regression weight* masing-masing indikator dan variabel ditampilkan pada Tabel 3 Sedangkan besarnya *standardized estimate* masing-masing indikator dan variabel ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 2 Hasil Beberapa Goodness-of-Fit Index Full SEM

Goodness-of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - Chi-Square	Kecil	69,128	Baik
Degree of Freedom, DF		77	
Relative χ^2 (CMIN/DF)	$\leq 2,00$	0.8977	Baik
χ^2 - Significant probability	$\geq 0,05$	0.727	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.873	Marjinal
GFI	$\geq 0,90$	0.928	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.102	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik

Sumber: Data Diolah

Tabel 3 Regression Weight Masing-Masing Indikator dan Variabel

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Employee_Engagement <---	Komunikasi	.658	.185	3.560	***	par_1
Employee_Engagement <---	Keadilan_Organisasional	.970	.177	5.474	***	par_2
Turnover <---	Employee_Engagement	-4.220	1.636	-2.580	.010	par_3
Turnover <---	Keadilan_Organisasional	2.965	1.720	1.724	.085	par_4
Turnover <---	Komunikasi	2.399	1.280	1.875	.061	par_5
y3 <---	Employee_Engagement	1.000				
y2 <---	Employee_Engagement	.637	.345	1.847	.065	par_6
y1 <---	Employee_Engagement	1.327	.135	9.806	***	par_7
x4 <---	Komunikasi	1.000				

			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
x3	<---	Komunikasi	1.237	.243	5.086	***	par_8
x2	<---	Komunikasi	1.468	.269	5.450	***	par_9
x13	<---	Keadilan_Organisasional	1.000				
x12	<---	Keadilan_Organisasional	1.248	.231	5.395	***	par_10
x11	<---	Keadilan_Organisasional	1.872	.306	6.123	***	par_11
x10	<---	Keadilan_Organisasional	.966	.215	4.490	***	par_12
x9	<---	Keadilan_Organisasional	1.733	.284	6.105	***	par_13
x8	<---	Keadilan_Organisasional	1.895	.278	6.818	***	par_14
x7	<---	Keadilan_Organisasional	2.000	.288	6.938	***	par_15
x5	<---	Keadilan_Organisasional	1.136	.174	6.509	***	par_16
x1	<---	Komunikasi	1.260	.234	5.374	***	par_17
y4	<---	Turnover	1.000				

Tabel 4 *Standardized Estimate* Masing-Masing Indikator dan Variabel

			<i>Estimate</i>
Employee_Engagement	<---	Komunikasi	.391
Employee_Engagement	<---	Keadilan_Organisasional	.667
Turnover	<---	Employee_Engagement	-3.709
Turnover	<---	Keadilan_Organisasional	1.793
Turnover	<---	Komunikasi	1.252
y3	<---	Employee_Engagement	.851
y2	<---	Employee_Engagement	.595
y1	<---	Employee_Engagement	.845
x4	<---	Komunikasi	.540
x3	<---	Komunikasi	.577
x2	<---	Komunikasi	.850
x13	<---	Keadilan_Organisasional	.661
x12	<---	Keadilan_Organisasional	.594
x11	<---	Keadilan_Organisasional	.779
x10	<---	Keadilan_Organisasional	.542
x9	<---	Keadilan_Organisasional	.687
x8	<---	Keadilan_Organisasional	.775
x7	<---	Keadilan_Organisasional	.704
x5	<---	Keadilan_Organisasional	.730
x1	<---	Komunikasi	.864
y4	<---	Turnover	.986

Sumber: Data Diolah

Pengujian reliabilitas dan validitas dilakukan dengan menghitung nilai *construct reliability* dan *variance extracted* masing-masing variabel. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas ditunjukkan oleh tabel 5.

Berdasarkan nilai dari *Standardize estimate* dan nilai *p-value* maka rekapitulasi dari pengujian hipotesis ditunjukkan oleh tabel 6.

Tabel 5 Perhitungan Construct Reliability dan Variance Extracted

Konstrak	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Komunikasi	0.8	0.52
Keadilan Organisasional	0.88	0.47
<i>Employee engagement</i>	0.81	0.6
<i>Turnover</i>	0.97	0.97

Sumber: Data Diolah

Pengujian terhadap variabel kontrol jenis kelamin dilakukan dengan menggunakan *software SmartPLS*. Hal ini dikarenakan ukuran sampel yang tidak cukup bila digunakan dengan *software AMOS*. Ukuran sampel untuk laki-laki adalah 44 sample dan untuk perempuan adalah 58 sampel.

Pengujian terhadap SmartPLS dibagi menjadi dua yakni pengujian *inner model* dan *outer model*. Pengujian outer model menggunakan *Average Variance Extracted* dan *Composite Reliability* sedangkan pengujian *outer model* menggunakan nilai *Q-Square*. Dari pengujian yang dilakukan, terbukti bahwa model dapat menggambarkan keadaan data dengan baik. Pengujian signifikansi dilakukan dengan melihat t-test dan ditunjukkan oleh Tabel 7.

Dalam studi ini, *employee engagement* digunakan sebagai mediasi yang mengubungkan keadilan organisasional dan komunikasi dengan *turnover*. Melalui pengolahan data dengan menggunakan *Amos 16.0*, terbukti bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi dengan *employee engagement*. Studi empiris yang dilakukan terhadap tiga perusahaan di Guatemala juga sejalan dengan hasil pengujian data diatas. Dalam studi tersebut, ditemukan hasil bahwa kepuasan komunikasi karyawan akan berdampak pada *employee engagement* [9]. Studi yang dilakukan terhadap 375 karyawan dari berbagai industri di Istanbul juga menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* [10]. Menurut beberapa responden yang diwawancarai, komunikasi yang baik dengan atasan dan *top management* akan membuat mereka merasa lebih dihargai dan memelihara suasana kondusif di kantor. Selain itu, karyawan menjadi lebih nyaman untuk memberikan ide-ide dan menyuarakan aspirasinya. Adanya informasi yang berkualitas (*resource*) akan menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan baik. Karyawan lebih bersemangat dalam pekerjaannya ketika memiliki komunikasi yang baik di kantor.

Sesuai dengan pengolahan data AMOS 16.0, didapatkan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan dengan *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan hipotesis kedua dimana keadilan organisasional merupakan salah satu *predictor* dari *employee engagement* [11]. Karyawan yang melihat adanya keadilan didalam perusahaannya akan lebih terikat pada perusahaannya sedangkan karyawan yang tidak melihat adanya keadilan di tempat kerja biasanya tidak akan terikat dengan pekerjaannya [12,13]. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat persepsi keadilan organisasional maka akan semakin tinggi tingkat *employee engagement* karyawan. Studi ini juga

sejalan dengan studi yang dilakukan terhadap pekerja di Pakistan, dimana didapatkan hasil bahwa semakin tinggi keadilan organisasional akan berdampak pada semakin tingginya tingkat *employee engagement* [14]. Studi yang dilakukan di Indonesia juga mendapatkan hasil serupa, studi yang melibatkan 59 orang karyawan swasta di Surabaya mendapatkan kesimpulan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* [15].

Tabel 6 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis Studi Ke-	Pernyataan	Hasil
1	Kualitas komunikasi antara karyawan dengan supervisornya berpengaruh terhadap tingkat <i>employee engagement</i> di kalangan karyawan	Diterima
2	Tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional berpengaruh terhadap tingkat <i>employee engagement</i> dikalangan karyawan.	Diterima
3	Tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional berpengaruh terhadap tingkat turnover di kalangan karyawan.	Ditolak
4	Tingkat <i>employee engagement</i> di kalangan karyawan berpengaruh terhadap tingkat <i>turnover</i> .	Diterima
5	Kualitas komunikasi berpengaruh terhadap tingkat turnover.	Ditolak

Sumber: Data Diolah

Tabel 7 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Perbedaan Antara Variabel Kontrol Jenis Kelamin Laki-laki dan Perempuan

Hipotesis Studi Ke-	Pernyataan	Hasil	
		Perempuan	Laki-laki
1	Kualitas komunikasi antara karyawan dengan supervisornya berpengaruh terhadap tingkat <i>employee engagement</i> di kalangan karyawan	Signifikan	Signifikan
2	Tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional berpengaruh terhadap tingkat <i>employee engagement</i> dikalangan karyawan	Signifikan	Signifikan
3	Tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional berpengaruh terhadap tingkat turnover di kalangan karyawan	Tidak Signifikan	Signifikan
4	Tingkat <i>employee engagement</i> di kalangan karyawan berpengaruh terhadap tingkat <i>turnover</i> .	Signifikan	Signifikan
5	Kualitas komunikasi berpengaruh terhadap tingkat <i>turnover</i> .	Tidak Signifikan	Tidak Signifikan

Keadilan organisasional baik keadilan terhadap gaji, prosedur dan interaksi berpengaruh pada keterikatan karyawan di perusahaan. Dalam wawancara terhadap beberapa karyawan yang memiliki nilai persepsi yang rendah terhadap keadilan organisasional dalam pekerjaannya menyatakan bahwa tidak adanya peraturan baik aturan umum maupun SOP (*Standard Operational Procedure*) akan menyebabkan karyawan tersebut malas untuk bekerja. Selain itu, karyawan yang merasa tidak digaji dengan layak tidak akan bersemangat dalam pekerjaannya. Karyawan cenderung antipati terhadap perusahaannya dan merasa perusahaannya hanya mengeruk keuntungan darinya tanpa adanya keinginan untuk meningkatkan

kesejahteraannya. Sedangkan adanya keadilan dalam informasi menyebabkan karyawan merasa nyaman atas keputusan yang diambil oleh atasannya. Tanpa adanya informasi yang jelas dari atasannya, karyawan akan sering merasa keputusan yang dibuat tidak adil atau memberatkan. Aspek lain dari keadilan interaksional yaitu keadilan interpersonal, yakni aspek dimana karyawan merasa dihargai oleh atasannya. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan layak akan lebih bersemangat terhadap pekerjaannya. Beberapa responden menyatakan bahwa pekerjaannya akan dikerjakan dengan lebih baik bila atasannya memberi perintah dengan sopan dan atasannya menghargai hasil dari pekerjaannya.

Dari hasil pengujian data dengan menggunakan *Amos 16.0* didapatkan hasil bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan *turnover*. Hal ini sesuai dengan hipotesis ketiga dimana *turnover* merupakan salah satu *outcome* dari *employee engagement*. Sebanyak 87% Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi tidak akan keluar dari organisasi atau perusahaannya [16]. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang rendah akan keluar dari perusahaannya lima kali lebih banyak daripada karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi [16]. Hasil dari studi mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover* juga sejalan dengan studi empiris yang dilakukan terhadap 102 karyawan di berbagai bidang pekerjaan dengan kesimpulan bahwa *employee engagement* akan menurunkan tingkat *turnover* [13].

Dari hasil pengujian data dengan *Amos 16.0* di atas, didapatkan hasil bahwa variabel keadilan organisasional dan komunikasi memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap *turnover*. Selain itu *standard estimate* yang bernilai positif menunjukkan bahwa keadilan organisasional dan komunikasi memiliki hubungan yang positif dengan *turnover*. Hal ini tidak sejalan dengan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa adanya ketidakadilan ditempat kerja akan menunjukkan perilaku negatif seperti absen kerja hingga meninggalkan pekerjaannya (1). *Turnover* bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal, seperti persepsi akan keadilan seperti yang dihipotesiskan pada hipotesis ketiga, namun juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan juga faktor-faktor demografi.

Faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi *turnover* menyebabkan karyawan yang memiliki persepsi yang buruk terhadap keadilan dan komunikasi di organisasinya akan menolak untuk keluar dari organisasinya.

Penemuan mengenai *turnover* masih memiliki konsistensi yang rendah. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya variasi dan perbedaan dalam hasil temuan beberapa ahli, namun ada beberapa alasan seseorang keluar dari pekerjaannya, yakni adanya stress dalam pekerjaan, komitmen di organisasi yang rendah, dan ketidak-puasan dalam pekerjaan (2). Faktor lain yang berpengaruh pada keinginan seseorang untuk mundur dari pekerjaannya ialah adanya perasaan tidak memiliki power (kekuatan atau kekuasaan), *locus of control*, dan *personal control*.

External locus control mengacu pada faktor-faktor eksternal dimana seseorang memutuskan untuk keluar dari organisasi seperti adanya tawaran kerja dari perusahaan atau organisasi lain, adanya tawaran dengan gaji, fasilitas yang lebih baik (2). Selain adanya *external locus control* atau faktor eksternal, seseorang dapat keluar

dari pekerjaannya karena faktor organisasi. Seseorang dapat keluar dari pekerjaannya bila organisasinya tidak stabil. (2).

Pengkajian *turnover* karyawan di hotel di Kenya menyatakan bahwa faktor internal yang menyebabkan seseorang keluar dari pekerjaannya ialah pengalaman, pelatihan dan promosi. Sedangkan faktor eksternal yang menyebabkan seseorang keluar dari pekerjaannya ialah adanya gaji yang lebih tinggi yang ditawarkan oleh organisasi lain, adanya gejolak ekonomi, peningkatan gaji UMR, kualitas kerja yang rendah (3).

Performa organisasi yang buruk, seperti citra organisasi yang buruk mempengaruhi seseorang untuk keluar dari pekerjaannya. Semakin buruk citra dari organisasi, tingkat *turnover* karyawan dari organisasi tersebut akan semakin tinggi. Kultur organisasi juga berperan dalam *turnover* karyawan. Perusahaan dengan *leadership* atau kepemimpinan yang kurang cenderung memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi. Karakteristik pekerjaan juga menyebabkan karyawan berkeinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

Dari sisi persepsi dan harapan karyawan, karyawan yang memiliki harapan yang berbeda terhadap kenyataan pekerjaannya biasanya akan lebih mudah untuk keluar dari organisasinya. Faktor karyawan sendiri juga menyebabkan adanya *turnover*. Karyawan yang memiliki situasi keluarga yang tidak stabil, keinginan mengembangkan diri, seperti keinginan sekolah lagi, kebutuhan keluarga yang menyebabkan karyawan harus keluar dari organisasi juga menyebabkan seseorang mundur dari organisasinya [19].

Person-fit Organization mengacu pada tingkat kecocokan seseorang terhadap organisasinya. Karyawan yang cocok dengan organisasinya cenderung akan setia dengan organisasinya. *Person-fit organization* memiliki dimensi : inovasi, stabilitas, orientasi terhadap karyawan tersebut, misalnya bersikap *easy going* atau agresif, orientasi terhadap hasil, misalnya orientasi terhadap hasil saja atau juga mempertimbangkan proses, adanya perhatian pada detail dan kesesuaian dengan tim. Adanya *person-fit organization* memperlihatkan bahwa ada hubungan antara *turnover* dan pribadi karyawan. Hal ini tidak berkaitan dengan persepsi karyawan namun lebih mengarah pada karakteristik karyawan [20].

Selain itu kesesuaian antara kemampuan karyawan dan pekerjaan juga menyebabkan seseorang berkeinginan untuk keluar dari organisasi. Pekerjaan yang tidak cocok, misalnya terlalu mudah akan menyebabkan seseorang tidak betah di perusahaan dan memilih untuk keluar dari perusahaan. Karyawan akan lebih mudah untuk keluar bila merasa tidak “digunakan” sesuai dengan potensial yang dimilikinya. Hal ini akan berdampak pada penurunan motivasi seseorang [21].

Adanya *continuance commitment* juga berperan dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi. *Continuance commitment* adalah komponen kebutuhan, dimana adanya pertimbangan mengenai kerugian dan keuntungan seorang karyawan berkomitmen di dalam organisasi. Adanya pertimbangan tersebut menyebabkan karyawan akan memperhitungkan kembali mengenai keinginannya untuk keluar dari organisasi. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan tetap di organisasi untuk menghindari kerugian yang lebih besar (pengangguran, ketiadaan penghasilan) [22].

Dalam wawancara terhadap beberapa responden mengenai faktor eksternal, belum adanya pekerjaan lain yang cocok atau tawaran dari organisasi lain menyebabkan karyawan enggan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, menjadi tulang punggung keluarga juga menyebabkan karyawan tidak mau untuk keluar dari organisasi walaupun karyawan tersebut memiliki persepsi yang buruk akan keadilan dan komunikasi di dalam organisasinya. Hal ini menyebabkan dalam pengujian hipotesis ketiga dan kelima, keadilan organisasional dan komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover*.

Faktor demografi yakni usia berpengaruh pada tingkat *turnover* karyawan. Semakin tinggi usia karyawan maka keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi semakin berkurang. Kebanyakan *turnover* terjadi dalam tahun pertama rekrutmen. Karyawan yang memiliki usia yang lebih tua akan malas keluar dari organisasi karena sudah berada pada zona nyaman [20]. tingkat *turnover* dipengaruhi juga oleh status karyawan. Karyawan yang berstatus tetap akan memiliki tingkat *turnover* yang rendah daripada karyawan yang berstatus kontrak. Hal ini dikarenakan karyawan yang berstatus kontrak tidak memiliki tunjangan dan gaji yang sama dengan karyawan yang berstatus tetap. Hal ini menyebabkan karyawan akan merasa adanya ketidakadilan di dalam organisasi dan memilih untuk keluar.

Adanya hubungan antara tingkat pendidikan dengan *turnover*. Semakin tingkat pendidikan, maka karyawan akan semakin mudah untuk keluar dari organisasi dan mencari peluang yang lebih baik. Hubungan antara posisi karyawan juga berpengaruh pada tingkat *turnover* [20]. Dilihat dari profil usia responden pada Tabel 1 usia dominan responden adalah 40-45 tahun. Hal ini akan berpengaruh pada keinginan responden untuk keluar dari organisasi. Responden dengan usia matang, biasanya akan enggan keluar dari organisasi karena menjadi tulang punggung keluarga, enggan untuk beradaptasi lagi di tempat yang baru dan ingin menghabiskan masa kerja di perusahaan yang sama karena telah mengenal rekan kerja dan pekerjaan dengan baik.

Sedangkan dilihat dari rata-rata masa kerja responden, responden memiliki masa kerja diatas empat tahun. Bahkan pada Tabel 1 terlihat bahwa masa kerja responden bervariasi dari empat tahun hingga diatas 30 tahun. Masa kerja yang lebih dari empat tahun menyebabkan karyawan telah merasa nyaman dengan pekerjaannya dan tidak mau untuk keluar dari organisasi. Pada masa kerja tersebut, karyawan umumnya telah merasa lebih stabil akan pekerjaannya dan tidak mau berusaha untuk mencari pekerjaan lain.

Pengujian variabel kontrol memperlihatkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan didalam hubungan antara keadilan organisasional dengan *employee engagement*, komunikasi dengan *employee engagement*, *employee engagement* dengan *turnover*. Dalam pengujian terhadap variabel kontrol, ketiga hubungan diatas memiliki hubungan yang signifikan, hal ini berarti bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara variabel kontrol jenis kelamin terhadap pengaruh keadilan organisasional kepada *employee engagement*, komunikasi kepada *employee engagement*, dan *employee engagement* kepada *turnover*.

Pada pengujian kuisioner dengan variabel kontrol, perbedaan terdapat pada hipotesis ketiga yakni pengaruh antara keadilan organisasional terhadap *turnover*. Pada tabel.. terlihat bahwa pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover* pada perempuan tidak signifikan sedangkan pada laki-laki signifikan. Perempuan biasanya tidak menghargai dirinya lebih dan bersikap lebih baik kepada rekan kerja daripada laki-laki. Selain itu, beberapa studi menyatakan bahwa laki-laki biasanya melihat keadilan organisasional secara *equitably* berdasarkan input sedangkan perempuan melihat keadilan organisasional secara *equity* (sama atau merata). Perempuan juga memiliki ekspektasi yang lebih rendah terhadap *reward* dan *benefit* yang diterima daripada laki-laki pada jenjang karir dan posisi yang sama. Studi lain juga menyatakan bahwa ketika perempuan digaji lebih rendah daripada rekan kerja laki-laki, perempuan biasanya tidak akan merasa tidak puas [23]

Selain itu, dalam hal pengambilan keputusan, perempuan memerlukan waktu lebih lama, mempertimbangkan hal yang lebih banyak yang lebih rumit daripada laki-laki. Sedangkan laki-laki bersikap lebih efisien dan tepat sasaran (*to the point*) ketika memutuskan sesuatu [24]. Perempuan cenderung untuk lebih lama dalam mengambil keputusan sehingga perempuan untuk keluar dari organisasi bukan hanya dipengaruhi oleh satu atau dua faktor saja. Hal ini berbeda dengan laki-laki yang lebih efisien dalam pengambilan keputusan. Laki-laki kurang mempertimbangkan banyak hal dan lebih tepat sasaran sehingga ketika laki-laki merasa persepsi terhadap keadilan organisasional di organisasinya tidak sesuai dengan

harapan, laki-laki lebih berani mengambil keputusan untuk mundur dari organisasi. Hal ini juga dapat menjawab hasil pengujian hipotesis kelima yakni pengaruh antara komunikasi terhadap *turnover* pada kelompok perempuan, dari hasil pengujian tersebut didapatkan hasil bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap *turnover* walaupun tidak signifikan.

D. KESIMPULAN

Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel-variabel seperti komunikasi dan keadilan organisasional terhadap *employee engagement* dan *turnover*. Hasil studi menunjukkan bahwa ada pengaruh antara komunikasi terhadap *employee engagement* secara signifikan sehingga tujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara komunikasi terhadap *employee engagement* telah terjawab.

Pada hipotesis kedua, yakni ingin mengetahui pengaruh antara keadilan organisasional terhadap *employee engagement*, didapatkan hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* sehingga hipotesis awal mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement* telah terjawab.

Hipotesis ketiga ingin mengetahui pengaruh antara keadilan organisasional dan *turnover*, setelah dilakukan pengujian ternyata didapatkan hasil bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover*. Hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor lain yang menyebabkan *turnover* dan keadilan organisasional bukan merupakan *predictor* yang kuat dari *turnover*. Faktor demografi seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan posisi juga mempengaruhi tingkat *turnover*. Selain adanya faktor demografi dan posisi pekerjaan yang mempengaruhi, adanya faktor eksternal juga mempengaruhi seseorang keluar dari perusahaannya.

Pada hipotesis keempat yakni ingin menguji hubungan antara *employee engagement* terhadap *turnover* didapatkan hasil bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover*. Pada hipotesis kelima yakni ingin menguji hubungan antara komunikasi dengan *turnover*, didapatkan hasil bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *turnover*. Penjelasan hubungan ini sama dengan yang dikemukakan pada penjelasan mengenai penolakan hipotesis ketiga, yakni adanya faktor lain yang mempengaruhi *turnover* sehingga pengaruh komunikasi terhadap *turnover* tidak terbukti.

Pada pengujian terhadap variabel kontrol, didapatkan hasil bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement*, pengaruh komunikasi terhadap *employee engagement* dan

pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover* antara laki-laki dan perempuan. Perbedaan terdapat pada hipotesis ketiga yakni hubungan antara keadilan organisasional terhadap *turnover* dimana pada kelompok laki-laki, pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement* signifikan secara statistik sedangkan pada kelompok perempuan tidak. Hal ini dikaitkan dengan adanya pemahaman keadilan yang berbeda antara laki-laki dan perempuan dimana laki-laki lebih bersikap reaktif atas persepsi keadilan di perusahaan. Selain itu dalam hal pengambilan keputusan, laki-laki cenderung untuk lebih efisien, cepat dan tidak terlalu banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang rumit.

Hasil hipotesis kelima dimana perempuan memiliki hubungan positif antara komunikasi dengan *turnover* sedangkan di hipotesis yang dikemukakan pada subbab 2.6.5, hubungan komunikasi dan *turnover* memiliki hubungan negatif. Hal ini dikaitkan dengan adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhi perempuan dalam pengambilan keputusan. Sehingga walaupun persepsi responden perempuan terhadap komunikasi buruk, namun tidak meningkatkan tingkat. Keterbatasan studi ini adalah:

a. Keterbatasan dalam sampel.

Sampel yang digunakan dalam studi ini berjumlah 102 karyawan dari berbagai jenis pekerjaan. Walaupun sampel ini telah memenuhi uji kecukupan sampel dalam Amos, namun sampel ini masih tergolong sedikit sehingga akan mempengaruhi nilai dari *goodness of fit* model (nilai GFI, AGFI, dan RMSEA dipengaruhi oleh ukuran sampel). Selain itu jumlah keseluruhan sampel yang sedikit menyebabkan pengujian variabel kontrol tidak dapat dilakukan dengan menggunakan software yang sama yakni Amos 16,0 karena sampel yang berada dibawah 100 akan mempengaruhi nilai dari *goodness of fit* model sehingga akan bias.

b. Dimensi Keadilan yang tidak dibedakan dalam *second order*

Dalam variabel keadilan organisasional, ada tiga dimensi yakni keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Namun dalam pengujian melalui Amos 16.0, dimensi tersebut tidak dibedakan menjadi *second order*, namun hanya indikator dalam dimensi tersebut yang digunakan sebagai indikator keadilan organisasional. Hal ini menyebabkan dimensi keadilan apa yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement* dan *turnover* tidak dapat diteliti dengan mendalam.

c. Tidak adanya pengujian multikolinearitas terhadap variabel komunikasi dan keadilan organisasional.

Variabel komunikasi dan variabel keadilan organisasional memiliki indikator yang sama yakni hubungan dengan supervisor. Hal ini menyebabkan adanya multikolinearitas (pengukuran yang tumpang tindih) antara kedua variabel tersebut. Namun, tidak

dilakukan pengujian multikolinearitas antara kedua variabel tersebut.

- d. Studi ini hanya terbatas pada dua variabel yang mempengaruhi *employee engagement* yakni keadilan organisasional dan komunikasi yang mengarah pada *turnover*.

Saran bagi studi selanjutnya adalah:

- a. Menguji variabel kontrol lain seperti usia, masa kerja, pendidikan, posisi di perusahaan dan jenis pekerjaan. Hal ini akan menyebabkan hasil dari hipotesis semakin kaya dan dapat diketahui pengaruh dari perbedaan variabel kontrol tersebut pada model.
- b. Melibatkan karakteristik individu di dalam studi yang mungkin sebagai predictor dari *employee engagement* seperti perbedaan tingkat kepercayaan diri dari individu, adanya person-fit-organization dan budaya dari karyawan yang mempengaruhi tingkat *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Dicke, Collin, Holwelda, Jake and Kontakos, Anne Marie, "Employee Engagement : What Do We Really Know? What Do We Need to Know to take Action" Paris : Center for Advanced Human Resources, 2007. pp. 1-85.
- [2]. Ongori, Henri "A Review of The Literature on Employee Turnover" African Journal of Business and Management 2007 p. 49-54.
- [3]. Kuria, Samson, Alice, Ondigi and Wanderi, Peter Mwangi. "Assessment of Cause of Labour Turnover in Three and Five Star Rated Hotel in Kenya", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No.15.2012 , pp. 311-317.
- [4]. Berry, M L and Morris, M L "The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent", Academy of Human Resources Development International Research Conference in The Americas, Panama City : AHRD, 2008., pp. 1-3.
- [5]. Novliadi, Ferry "Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja" MPsi. thesis Medan : Universitas Sumatera Utara, 2007.
- [6]. Khatri, Naresh and Budhwar, Pawan. "Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management" Singapore : Nanyang University, 2000.
- [7]. Jha, Shweta, "Determinants Of Employee Turnover Intention : A Review" New Delhi : Apeejay School of Management, 2010.
- [8]. Avery, Derek and Mc Kay, Patrick F. "Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction with Coworker, and Employee Engagement" Journal of Applied Psychology, Vol. 92 No. 36, 2007, pp. 1542-1556.
- [9]. Persson, Andreas "Identifying Predictor of Work Engagement: An Example from Management Consultancy Company" Jurnal Psikologi, 2010, pp. 1-14.
- [10]. Schaufelli, William, Bakker, Arnold and Salanova, Marisa, "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire" Educational and Psychological Measurement, Vol. 66 No. 4, 2006, pp. 701-716.
- [11]. Ferdinand, A. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Seri pustaka kunci 03/BP UNDIP, 2002.
- [12]. Varona, Federico, "Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organization.", Journal of Business Communication, Vol. 33, No 2, 1996, pp. 111-140.
- [13]. Kamasak, Rifat and Bulutlar, Fusun : "The Impact of Communication Climate and Job Satisfaction in Employees' External Prestige Preception", Journal of Economy, Vol. 15, No. 2, 2008, pp. 133-144.
- [14]. Kumar, Pradeep D and Sweetha A, "Prognostic Examination of Employee Engagement from its Historical Root", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vo. 2, No. 3, 2011, I, pp. 232-241.
- [15]. Saks, Alan, "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 7, 2006, pp. 600-619.
- [16]. Maslach, Christina and Leiter, Michael P, "Early Predictors of Job Burnout and Engagement", Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 3, 2008, pp. 498-512.
- [17]. Raja, Waqas, "Does Transformational Leadership Leads to Higher Employee Work Engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firm" International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vo. 2, No. 1, 2012, pp. 160-167.
- [18]. Damayanti, Komu and Suhariadi, Fendy "Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Organisasi dengan Komitmen Karywan pada Organisasi di PT. Haji Ali Sejahtera Surabaya" Surabaya : Universitas Airlangga, 2003.
- [19]. Shuck, Michael "Employee Engagement : An Examination of Antecedent and outcomes Variable" Florida : Florida International University, 2010.
- [20]. Heydarian, Mahrasa and Abhar, Soroosh, "Factor Contributing to Employees' Turnover Intention", SEGi Review, Vol.4, No. 2, 2011, , pp. 31-41.
- [21]. Hissom, Amy "Understanding and Controlling Employee Turnover" Ohio, USA : Kent State University, 2009.
- [22]. Meyer, John, et al, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates

- and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, 2002, pp. 20-52.
- [23]. Sweeney, Paul and Mc. Farlin, Dean, "Gender Difference in the Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, No. 1, 1997, pp. 83-98.
- [24]. Reiter, Kate, "Gender Difference in Decision Making When Faced a Multiple Option", New York : Saint John University, 2013.
- [25]. Griffeth, W, et al, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process" *Journal of Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 3, 1979, pp. 493-522.