

PERAN MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION*

Reski Putri Amelia¹⁾, Hendra Lukito²⁾

¹⁾Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas, Padang
reskiputriamelia5@gmail.com

²⁾Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas, Padang
hendralukito71@gmail.com

Abstract : *This research was conducted aiming to find out the factors that influence turnover intention by mediating employee engagement at Bank Nagari employees of Padang City Center in 2016-2019. Independent variables in this research are organizational justice and employer branding, turnover intention is used as dependent variable, and employee engagement is used as a mediating variable. The technique of determining the number of samples is the Isaac & Michael table with level of 10% so that 133 employees are obtained as samples in this research. Data analysis techniques used descriptive analysis using SPSS and validity and reliability testing using SmartPLS. Where the results obtained are organizational justice and employer branding has a significant and negative effect on turnover intention and there is an indirect effect of employee engagement.*

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

Abstrak : Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dengan dimediasi oleh *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Variabel independen dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi dan *employer branding*, *turnover intention* dijadikan sebagai variabel dependen, dan *employee engagement* dijadikan sebagai variabel mediasi. Teknik penentuan jumlah sampel menggunakan tabel Isaac & Michael dengan taraf 10% sehingga diperoleh 133 karyawan yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif menggunakan SPSS dan uji validitas dan reliabilitas menggunakan SmartPLS. Dimana hasil yang diperoleh yaitu keadilan organisasi dan *employer branding* berpengaruh signifikan dan bernilai negatif terhadap *turnover intention* dan terdapat pengaruh tidak langsung dari *employee engagement*.

Kata Kunci : *Keadilan Organisasi, Employer Branding, Employer Branding, Turnover Intention*

A. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan global saat ini, perusahaan harus mempunyai keunggulan agar mampu bertahan di antara para pesaingnya. Untuk memiliki keunggulan tersebut, perusahaan perlu melakukan pengelolaan yang baik dalam sumber daya manusia karena dengan adanya sumber daya manusia yang baik dan kompeten di bidangnya akan memberikan potensi dan kontribusi yang besar bagi perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu mengembangkan upaya retensi karyawan untuk mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

Turnover intention merupakan suatu niat yang dirasakan oleh karyawan untuk keluar dari perusahaan, tetapi masih pada taraf keinginan dan belum pada taraf realisasi untuk berpindah atau keluar. (Prihartono, 2013). Juhdi *et al* (2014) juga berpendapat bahwa *turnover intention* merupakan suatu niat atas dasar sukarela untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan. Namun, jika tingkat *turnover* tinggi pada suatu perusahaan, maka perlu melakukan beberapa upaya untuk meminimalisir tingkat *turnover* tersebut. Kerna tingginya tingkat *turnover* tersebut dapat memberikan dampak negatif pada kualitas dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pergantian karyawan yang telah keluar dari perusahaan, sehingga perusahaan

membutuhkan waktu dan biaya yang lebih banyak untuk pengeluaran dalam proses perekrutan karyawan (Waspodo, dkk, 2012). Pada dasarnya, Tingkat *turnover* karyawan dapat diminimalisir oleh perusahaan, namun *turnover* itu sendiri tidak dapat dihilangkan atau dihindarkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan upaya retensi karyawan agar dapat menghemat biaya (Saeed *et al*, 2014). Dalam penelitian ini, penulis ingin mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu keadilan organisasi dan *employer branding*.

Ghaziani (2012) menjelaskan bahwa keadilan organisasional merupakan suatu konsep yang menyatakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Selain itu, pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan pada saat pengambilan keputusan karena setiap karyawan memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan. Dan jika pemimpin tidak melakukan hal tersebut maka akan menimbulkan resiko terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau *turnover intention* (Moria dan Sunjoyo, 2010). Jika karyawan merasakan perlakuan yang tidak adil di tempat kerja, maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku negatif seperti sering absen kerja hingga meninggalkan pekerjaannya dan keluar dari tempat kerja. Dari penelitian yang dilakukan oleh Wongan (2014) menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap *turnover*. Hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor lain yang menyebabkan *turnover* dan keadilan organisasional bukan merupakan predictor yang kuat dari *turnover*. Muhammad dan Fajrianti (2013) juga membuktikan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain keadilan organisasi yang mempengaruhi terhadap tingkat *turnover*, *employer branding* juga dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Sokro (2012) menjelaskan bahwa *turnover* juga dapat dipengaruhi oleh faktor *employer branding*, yang mana hasil studinya menjelaskan bahwa perusahaan menggunakan strategi *employer branding* dapat menarik karyawan potensial yang telah ada untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal inilah yang menjadikan *employer branding* dapat mempengaruhi karyawan untuk memiliki tetap bertahan di perusahaan atau keluar dari perusahaan. Konsep *employer branding* dapat digunakan untuk mendukung perusahaan secara efektif dalam upaya menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan yang ada. Selain itu, strategi *employer branding* dapat memberikan nilai perusahaan dan menempatkan perusahaan tersebut sebagai perusahaan yang andal dan memikat. Penelitian yang dilakukan oleh Nappa (2013) menjelaskan bahwa *employer branding* merupakan suatu hal baru untuk menarik karyawan yang ada ataupun calon karyawan dengan potensi yang ada yang digunakan untuk mengubah cara suatu perusahaan beroperasi.

Selain hubungan langsung antara variabel independen terhadap dependen, variabel mediasi berupa *employee engagement* dapat memberikan pengaruh secara tidak langsung. *Employee engagement* menurut Kucherov dan Zavyalova, (2011) mengungkapkan bahwa di perusahaan yang mengembangkan *employer branding*, karyawan lebih cepat terikat dalam pembuatan keputusan dan proses manajemen. Karyawan yang merasa terikat lebih memungkinkan untuk bekerja lebih keras dan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*) dibandingkan karyawan yang tidak terikat. Dari penelitian Wongan (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Hal ini sejalan dengan hipotesis ketiga Maslach dan Leiter (2008) yang menyebutkan bahwa *turnover* merupakan salah satu *outcome* dari *employee engagement* terlihat dari 87% karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi tidak akan keluar dari perusahaan.

PT. Bank Pembangunan daerah Sumatera Barat atau biasa dikenal dengan sebutan Bank Nagari merupakan salah satu bank umum nasional yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Sumatera Barat. Berdasarkan survei awal yang dilakukan oleh penulis diperoleh informasi bahwa terdapat indikasi peningkatan *turnover* karyawan yang disebabkan karena berbagai alasan. Dalam hal ini perusahaan perlu melakukan upaya retensi karyawan untuk mengelola *turnover* agar dapat

diminimalisir. Indikasi peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dapat dilihat berdasarkan data berikut :

Tabel 1.
Data Turnover Karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang Tahun 2016 – 2019

No	Rincian	Tahun			
		2016	2017	2018	2019*
1	Meninggal Dunia	3	5	3	3
2	Resign	22	30	48	45
3	Kasus	0	4	3	6
4	Pensiun Umur 38	0	0	1	2
5	Pensiun Cacat	0	0	0	1
6	Pensiun Normal	19	21	35	33
	TOTAL	44	60	90	90

Sumber : Bank Nagari (2019)

*Note : Data sementara per Oktober 2019

Dari data di atas terlihat bahwa dari tahun 2016 hingga tahun 2019 jumlah karyawan yang keluar mengalami fluktuatif namun cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Puncak tertinggi terjadinya *turnover* yaitu pada tahun 2018 dan 2019 yaitu sebanyak 180 karyawan. Alasan *turnover* karyawan pada Bank Nagari Kota Padang didominasi oleh karyawan yang *resign* atas kemauan sendiri (*turnover* sukarela) dan *turnover* yang disebabkan karyawan telah memasuki masa pensiun normal. Dari data terlihat bahwa karyawan yang *resign* dari tahun 2016 hingga tahun 2019 mengalami peningkatan, yang mana alasan *resign* dari karyawan itu sendiri disebabkan oleh beberapa hal, seperti adanya tawaran kerja ditempat lain yang mungkin lebih menggiurkan, pindah domisili, ikut suami bagi yang sudah berkeluarga, dan alasan lainnya yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *turnover intention* pada karyawan Bank Nagari.

Namun, dengan dengan diketahuinya tingkat *turnover* yang tinggi pada karyawan, pihak Bank Nagari perlu melakukan beberapa upaya untuk meminimalisir tingkat *turnover* tersebut. Salah satunya dengan meningkatkan keterlibatan karyawan melalui menerapkan keadilan organisasi, serta meningkatkan employer branding perusahaan agar keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat dihindarkan.

B. TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Turnover Intention

Pawesti dan Wikansari (2016) menjelaskan bahwa *turnover* merupakan gambaran tentang pikiran untuk keluar dengan tujuan untuk mencari pekerjaan di tempat lain, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Hilton (2015) mengartikan *turnover* sebagai suatu perilaku meninggalkan perusahaan dengan cara sukarela atau tidak sukarela/paksa. *Turnover* sukarela diprakarsai oleh karyawan atau individu itu sendiri, sedangkan *turnover* tidak sukarela atau terpaksa diprakarsai oleh organisasi atau pimpinan. Staffelbach (2008) menguraikan *turnover intention* merupakan kemungkinan yang bersifat subyektif dimana seorang individu akan merubah pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu dan merupakan pelopor dasar kepada *turnover* yang sebenarnya.

Westover (2014) menyatakan bahwa *turnover* terdiri atas dua yaitu *turnover* sukarela dan *turnover* paksa (tidak sukarela). *Turnover* sukarela merupakan *turnover* yang dilakukan oleh karyawan karena berbagai alasan. Namun *turnover* sukarela dapat diatasi dan ditangani oleh pihak SDM perusahaan. *Turnover* tidak sukarela atau paksa adalah *turnover* yang dilakukan oleh perusahaan karena berbagai alasan seperti karyawan tidak memiliki kinerja yang buruk. Robbin

dan Judge (2008:38), *Voluntary turnover* biasanya terjadi karena keinginan sendiri yang disebabkan seberapa menarik pekerjaan saat ini dan tersedia alternatif pekerjaan lain. Sedangkan *involuntary turnover* terjadi karena pemecatan oleh atasan dan bersifat tak terduga bagi karyawan yang mengalami.

Keadilan Organisasi

Menurut Ghaziani (2012), keadilan organisasional merupakan konsep yang menyatakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan persepsi bagaimana seperti dipengaruhi hasil organisasi. Sebagian besar penelitian keadilan organisasi awalnya terkonsentrasi pada model keadilan dua faktor: keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif disebut sebuah perasaan individu dari keadilan, keadilan atau kesesuaian hasil keputusan alokasi. Moria dan Sunjoyo (2010) mengemukakan bahwa pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan. Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan berisiko timbulnya, tingkat *turnover intention* yang tinggi. Menurut Gibson *et al* (2012) keadilan organisasional merupakan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil dalam organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Hao *et al* (2016) bahwa keadilan organisasi memiliki tiga jenis, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Employer Branding

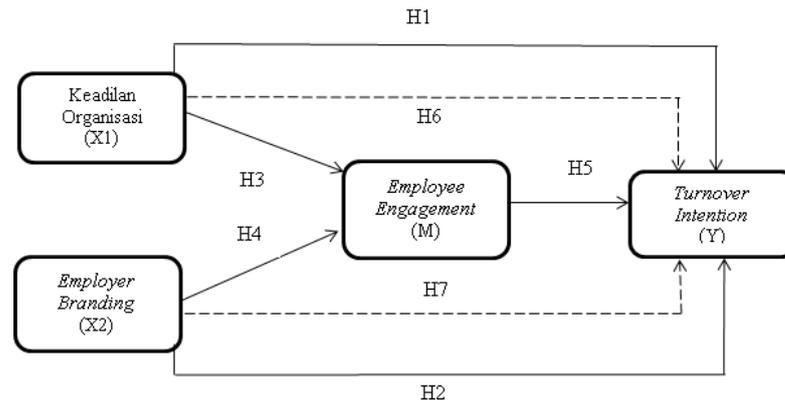
Sokro (2012) juga mendefinisikan *employer branding* sebagai usaha seperti promosi yang diterapkan dalam perusahaan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja untuk memperlihatkan keunggulan mereka kepada karyawan dan calon karyawan sehingga membuat mereka memiliki pandangan yang jelas akan perusahaan dan memiliki asumsi bahwa tepat dalam memilih pekerjaan di perusahaan tersebut karena menunjukkan identitas perusahaan. Dawn dan Biwas (2010:22), *employer branding* merupakan suatu strategi jangka panjang yang diterapkan oleh perusahaan dalam mewujudkan kesadaran dan persepsi karyawan dan pemangku kepentingan. Selain itu, *employer branding* juga didefinisikan sebagai suatu upaya dalam menciptakan nilai tambah perusahaan dan identitas yang unik dengan tujuan untuk menjadi pembeda perusahaan dengan para pesaingnya (Ferizal, 2016).

Employee Engagement

Menurut Allen dikutip oleh Ryowa Sihombing (2018), *Employee engagement* dijelaskan sebagai perasaan karyawan akan komitmen emosional kepada perusahaan dan tindakan yang diambil untuk memastikan keberhasilan perusahaan tersebut, dan jika karyawan sudah memiliki rasa terikat atau *engagement* maka mereka akan menunjukkan rasa peduli, dedikasi dan semangat yang tinggi serta fokus pada pencapaian tujuan perusahaan. Ketika karyawan sudah merasa terlibat dalam perusahaan, mereka akan bekerja dengan semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaannya bahkan mau mengerjakan pekerjaan secara sukarela karena mereka selalu ada untuk perusahaan dan berkomitmen penuh terhadap perusahaan.

Bakker & Leiter (2010) menunjukkan bahwa ketika karyawan terlibat, mereka merasa terdorong untuk bergerak ke arah tujuan yang menantang dan mengharapkan kesuksesan. Selain itu, keterlibatan kerja mencerminkan energi karyawan yang dibawa dalam pekerjaan. Oleh karena itu, karakteristik karyawan yang terlibat tidak hanya memiliki kapasitas untuk menjadi energetik, tetapi secara antusias menerapkan energi yang mereka miliki untuk bekerja. Dari ketiga komponen sikap, kita akan dapat mengetahui bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka pasti akan tahu akan *attitude, the spirit, dedication* dan *absorption*. yang dapat dianalisis secara aplikatif. Menurut Schaufeli dan Bakker (2014) menyebutkan bahwa *employee engagement* di dikarakteristikkan dalam 3 tingkatan, yaitu *vigor, dedication, absorption*.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini terdapat tiga hipotesis, diantaranya:

H1 : Keadilan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*

Dari hasil penelitian Hutagulung (2018) menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*. beberapa penelitian yang dikemukakan oleh Daromes (2006) bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan yang negatif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Muhammad dan Fajrianti (2013) membuktikan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian dari Handi (2014) yang berjudul Pengaruh Persepsi karyawan tentang keadilan Organisasi terhadap Intensi *Turnover* di PT. ENG Gresik didapatkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover*. Fajrianti (2013) membuktikan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H2 : *Employer branding* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Sagita (2018), *employer branding* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Pendapat ini didukung oleh Suikkanen (2010) yang mengatakan bahwa *employer branding* dapat dianggap sebagai metode untuk mempertahankan karyawan karena mempengaruhi keseluruhan pengalaman kerja, mendorong konsep “good place to work” dan dapat mengurangi *turnover intention*.

Ahmad (2016) juga menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan *development value* dalam *employer branding* mempengaruhi *turnover intention*.

H3 : Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*

Sekarwangi (2014), Variabel keadilan organisasi adalah variabel yang secara signifikan terbukti menjadi prediktor terhadap *engagement*. Keadilan organisasi yang dirasakan positif oleh karyawan akan meningkatkan tingkat keterikatannya dengan perusahaan. Hasil penelitian Margaretha dan Santosa (2012), menunjukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki hubungan positif terhadap *job engagement* maupun dengan *organizational engagement*, dan terbukti menjadi prediktor bagi *employee engagement* (*job engagement* dan *organizational engagement*).

H4 : *Employer branding* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*

Dari hasil penelitian Kusuma (2017), dengan membentuk program unggulan untuk meningkatkan kualitas komunikasi dua arah melalui *employer branding*, Menjadikan BCA memiliki karyawan yang loyal dengan tingkat engagement yang tinggi pada karyawan. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sagita (2018) yang menyatakan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Secara empiris, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Widyantari (2015) bahwa *employer branding* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H5 : *Employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Islamy (2018), *employee engagement* dengan menggunakan indikator *vigor*, *dedication* dan *absorption*, memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Rachman (2016), Hipotesis kedua dalam penelitiannya menyatakan adanya pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lamidi (2010) mengemukakan bahwa *employee engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian Natalia (2017) diketahui bahwa *employee engagement* tidak terbukti berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi dan *turnover intention* yang cukup tinggi juga. Hal ini serupa dengan penelitian Sagita (2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini juga didukung oleh penelitian Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris, & Schreurs (2012) dan May, Gilson, & Harter (2004) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh pada penurunan intensi turnover.

H6 : *Employee engagement* memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention*

Dalam penelitian Wongan (2014), *employee engagement* digunakan sebagai mediasi yang menghubungkan keadilan organisasi dan komunikasi dengan *turnover*. Dengan pengolahan data menggunakan Amos 16.0, ditemukan bahwa adanya pengaruh signifikan antara keadilan organisasi dengan *employee engagement*. Dan ditemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dalam menurunkan turnover karyawan. Selain itu, juga ditemukan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement*, dan pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover* antar laki-laki dan perempuan. Perbedaan terdapat 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 berarti bahwa, semakin tinggi tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, maka akan semakin tinggi pula *employee engagement* karyawan (Kumar dan Sweetha, 2011). Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang rendah akan memicu karyawan untuk keluar dari perusahaan lima kali lebih banyak dari pada karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi (Maslach dan Michael, 2008)

H7 : *Employee engagement* memediasi hubungan antara *employer branding* dan *turnover intention*

Dari penelitian Sagita (2018), diketahui bahwa adanya pengaruh tidak langsung dari variabel *employer branding* terhadap *turnover intention*. Dan *employee engagement* terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *employer branding* dengan *turnover intention*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil perhitungan *indirect effect*.

Dan juga Sagita (2018) menyatakan bahwa bahwa variabel *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel *employer branding* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh negatif.

C. METODE Riset

Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif. Sumber data diperoleh dari penyebaran kuesioner pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Teknik penentuan jumlah sampel dilakukan dengan tabel Isaac dan Michael dengan taraf kesalahan 10%, Sehingga diperoleh 133 sampel karyawan. Teknik analisis data menggunakan SPSS untuk analisis deskriptif dan menggunakan SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas, uji kelayakan (*Goodness of Fit*), uji hipotesis, dan uji efek mediasi.

Tabel 2.
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala	Sumber
1.	Keadilan Organisasional (X1)	Cropanzano <i>et al</i> (2007) keadilan organisasi sebagai “kepekaan anggota terhadap kepatutan moral tentang bagaimana mereka diperlakukan” atau “evaluasi pribadi tentang kedudukan etis dan moral perilaku manajerial”.	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interaksional	Likert	Safied Baldwin (199) dalam Mas’ud (2004)
2.	<i>Employer branding</i> (X2)	Backhaus dan Tikoo (2004) <i>Employer branding</i> sebagai seperangkat keyakinan subyektif mengenai perjanjian pertukaran antara individu dan organisasi.	1. <i>Application</i> 2. <i>Development</i> 3. <i>Economic</i> 4. <i>Interest</i> 5. <i>Social</i>	Likert	Berthon, <i>et al</i> (2005)
3.	<i>Employee engagement</i> (Z)	Robbins & Judge, (2015) <i>Employee engagement</i> merupakan konsep baru dalam perilaku organisasi, yaitu merupakan suatu keterlibatan individu, kepuasan individu serta antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya.	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>	Likert	Schaufeli dan Bakker (2014)
4	<i>Turnover</i> (Y)	Sukanto <i>et al</i> (2014), Tuar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya <i>turnover intentions</i> ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.	1. Pikiran untuk keluar 2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan 3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang	Likert	Nafiudin (2015)

Tabel 3.
Hasil Analisis Deskriptif Profil Responden

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebar	135
2	Kuesioner yang kembali	111
3	Kuesioner yang tidak kembali	24
4	Kuesioner yang layak diolah	111
Jumlah		82 %

D. HASIL DAN DISKUSI

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan data-data dan keterangan yang diperoleh dari data yang dikumpulkan, disusun, dan diklarifikasikan, yang kemudian dianalisis sehingga diperoleh gambaran tentang variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan SPSS 23.

Tabel 4.
Hasil Analisis Deskriptif Profil Responden

Kriteria		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	76	68,5%
Umur	31-40	56	50,5%
Tingkat Pendidikan	S1	84	75,7%
Lama Bekerja	>10 tahun	58	52,3%
Status Perkawinan	Menikah	92	82,9%
Pendapatan/bulan	>8 Juta	60	54,1%
Penempatan Kerja	Sesuai	108	97,3%
Promosi Kerja	Pernah	57	51,4%

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang didominasi oleh karyawan laki-laki dengan rentang umur 31-40 tahun dengan status perkawinan sudah menikah, dengan latar pendidikan S1 dan sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun dengan pendapatan yang diperoleh per bulan lebih dari 8 juta, yang mana penempatan kerja yang telah sesuai serta pernah mendapatkan promosi kerja.

Tabel 5.
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean
Keadilan Organisasi	111	3,70
<i>Employer Branding</i>	111	3,75
<i>Employee Engagement</i>	111	3,63
<i>Turnover Intention</i>	111	2,68

Dari tabel 5, diketahui bahwa dari 111 kuisioner dengan pernyataan yang terdapat pada setiap variabel organisasi memiliki nilai rata-rata/mean 3,70 artinya responden setuju dengan pernyataan yang ada pada variabel keadilan organisasi. Variabel *employer branding* memiliki nilai rata-rata/mean 3,75 artinya responden setuju dengan pernyataan yang ada pada variabel *employer branding*. Variabel *employee engagement* memiliki nilai rata-rata/mean 3,63 artinya responden setuju dengan pernyataan yang ada pada variabel *employee engagement*. Dan variabel *turnover intention* memiliki nilai rata-rata/mean 2,68 artinya responden memberikan respon netral dengan pernyataan yang ada pada variabel *turnover intention*.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat dan dapat bekerja sesuai dengan fungsinya. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara *item score / component score* yang dihitung dengan menggunakan PLS. Ukuran reflektif individu dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2014).

Tabel 6.
Uji Validitas

	<i>Employee Engagement (M)</i>	<i>Employer Branding (X2)</i>	Keadilan Organisasi (X1)	<i>Turnover Intention (Y)</i>
<i>Employee Engagement (M)</i>	0.871			
<i>Employer Branding (X2)</i>	0.784	0.867		
Keadilan Organisasi (X1)	0.730	0.744	0.891	
<i>Turnover Intention (Y)</i>	-0.777	-0.737	-0.719	0.860

Dari tabel 6, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid karena nilai akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 7.
Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Engagement (M)</i>	0.980	0.981	0.982	0.758
<i>Employer Branding (X2)</i>	0.970	0.971	0.973	0.752
Keadilan Organisasi (X1)	0.976	0.977	0.979	0.795
<i>Turnover Intention (Y)</i>	0.968	0.969	0.971	0.739

Berdasarkan tabel 7, dapat disimpulkan bahwa Semua variabel dalam penelitian ini reliabel karena nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > dari 0,7 . selain itu, nilai dari AVE setiap variabel > 0,5.

Uji Kelayakan (*Goodness of Fit*)

Tabel 8.
Uji Goodness of Fit

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement (M)</i>	0.663	0.657
<i>Turnover Intention (Y)</i>	0.669	0.660

Dari tabel 8, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* variabel *employee engagement* sebesar 0,663, artinya *employee engagement* dipengaruhi oleh keadilan organisasi dan *employer branding*

sebesar 66,3%. Sedangkan sisanya sebesar 33,7% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Dan nilai *R-square* variabel *turnover intention* sebesar 0,669, artinya *turnover intention* keadilan organisasi dan *employer branding* mempengaruhi *turnover intention* sebesar sebesar 66,9%. Sedangkan sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Uji Hipotesis

Tabel 9.
Path Coefficient

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>
<i>Employee Engagement (M) ->Turnover Intention (Y)</i>	-0.424	-0.423	0.097	4.375	0.000
<i>Employer Branding (X2) ->Employee Engagement (M)</i>	0.541	0.526	0.122	4.451	0.000
<i>Employer Branding (X2) ->Turnover Intention (Y)</i>	-0.223	-0.218	0.105	2.129	0.034
<i>Keadilan Organisasi (X1) ->Employee Engagement (M)</i>	0.327	0.338	0.118	2.762	0.006
<i>Keadilan Organisasi (X1) ->Turnover Intention (Y)</i>	-0.243	-0.248	0.082	2.966	0.003

Tabel 9, menunjukkan uji pengaruh langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan yaitu *Employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karena nilai *p-values* sebesar 0,000 atau < dari 0,05. Nilai *original sample (Path Coefficient)* sebesar -0,424 menunjukkan arah hubungannya negatif.

Employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karena nilai *p-values* sebesar 0,000 atau < dari 0,05. Nilai *original sample (Path Coefficient)* sebesar 0,541 menunjukkan arah hubungannya positif. *Employer branding* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karena nilai *p-values* sebesar 0,034 atau < dari 0,05. Nilai *original sample (Path Coefficient)* sebesar -0,223 menunjukkan arah hubungannya negatif.

Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karena nilai *p-values* sebesar 0,006 atau < dari 0,05. Nilai *original sample (Path Coefficient)* sebesar 0,327 menunjukkan arah hubungannya positif.

Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karena nilai *p-values* sebesar 0,003 atau < dari 0,05. Nilai *original sample (Path Coefficient)* sebesar -0,243 menunjukkan arah hubungannya negatif.

Uji Efek Mediasi

Tabel 10.
Specific Indirect Effect

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Employer Branding (X2) ->Employee Engagement (M) ->Turnover Intention (Y)</i>	-0.230	-0.223	0.075	3.053	0.002
<i>Keadilan Organisasi (X1) ->Employee Engagement (M) ->Turnover Intention (Y)</i>	-0.139	-0.143	0.063	2.212	0.027

Dari tabel 10, menunjukkan uji pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel employer branding terhadap turnover intention adalah signifikan, karena nilai t-statistik (3,053) > t-tabel (1,96) dan p-value (0,002) < 0,05. Dan pengaruh tidak langsung variabel keadilan organisasi terhadap turnover intention adalah signifikan, karena nilai t-statistik (2,212) > t-tabel (1,96) dan p-value (0,027) < 0,05.

Keadilan Organisasi → *Employee Engagement* → *Turnover Intention*

Pengaruh Tidak Langsung

VAF =

Pengaruh Langsung + Pengaruh Tidak Langsung

$$VAF = \frac{-0,139}{-0,243 + (-0,139)}$$

$$VAF = 0,364 = 36,4\% \text{ (Partial Mediation/mediasi sebagian)}$$

Employer Branding → *Employee Engagement* → *Turnover Intention*

VAF =

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Langsung + Pengaruh Tidak Langsung

$$VAF = \frac{-0,230}{-0,223 + (-0,230)}$$

$$VAF = 0,508 = 50,8\% \text{ (Partial Mediation/mediasi sebagian)}$$

E. KESIMPULAN

Berdasarkan kuesioner yang disebar pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang, maka didapatkan kesimpulan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang dirumuskan diterima. Hipotesis yang diterima itu membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, *Employer branding* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, *Employer branding* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, *Employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, *Employee engagement* memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention*, dan *Employee engagement* memediasi hubungan antara *employer branding* dan *turnover intention*.

Dari hasil penelitian ini didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Artinya semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang diterapkan oleh Bank Nagari Pusat Kota Padang, maka akan berdampak pada penurunan tingkat *turnover intention* karyawan pada Bank Nagari Pusat Kota Padang.
2. *Employer branding* memiliki pengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Artinya dengan adanya *employer branding* yang baik dari Bank Nagari Pusat Kota Padang kepada karyawan, maka keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan mengalami penurunan, karena karyawan sudah merasa Bank Nagari Pusat Kota Padang tempat yang baik untuk mereka bekerja.
3. *Keadilan organisasi* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Artinya semakin tinggi tingkat

keadilan yang diterapkan, maka *employee engagement* juga akan meningkat pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Apabila karyawan sudah melihat adanya keadilan organisasi, maka tingkat keterlibatan atau terhubung dengan perusahaan akan meningkat. Karena karyawan merasa diikutsertakan atau merasa bahwa mereka dibutuhkan dalam perusahaan.

4. *Employer branding* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Artinya semakin baik *employer branding* yang dilakukan oleh Bank Nagari Pusat Kota Padang, maka akan terjadi peningkatan *employee engagement* pada karyawan.
5. *Employee engagement* memiliki pengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Artinya semakin karyawan merasa terlibat dalam perusahaan maka keinginannya untuk keluar dari perusahaan juga akan menurun.
6. Terdapat peran mediasi dari *Employee engagement* pada hubungan keadilan organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Artinya dengan adanya *employee engagement* yang memberikan pengaruh melalui keadilan organisasi terlebih dahulu, maka *turnover intention* dalam perusahaan akan dapat diminimalisir atau dicegah.
7. Terdapat peran mediasi *Employee engagement* pada hubungan *employer branding* terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang. Artinya dengan adanya *employee engagement* yang memberikan pengaruh melalui *employer branding* terlebih dahulu, maka *turnover intention* dalam perusahaan akan dapat diminimalisir atau dicegah.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Nagari Pusat Kota Padang menerapkan keadilan organisasi dan *employer branding* yang baik terhadap karyawannya yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Akan tetapi ada beberapa yang belum terpenuhi dengan baik yang membuat karyawan masih berkeinginan untuk keluar (*turnover intention*) yang harus diperbaiki dan ditingkatkan oleh Bank Nagari Pusat Kota Padang. Diantaranya adalah :

1. Dalam hal pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention*, Bank Nagari Pusat Kota Padang dapat meningkatkan keadilan organisasi terutama dalam hal penyesuaian gaji karyawannya, memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan dalam hal peningkatan karir atau promosi sesuai dengan ketentuan, memberlakukan karyawan secara baik, pimpinan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat dan memberikan masukan. Jika keadilan organisasi telah dirasakan dan dilihat oleh karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang maka keinginannya untuk keluar (*turnover intention*) dapat menurun atau diminimalisir.
2. Dalam hal pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention*, Bank Nagari Pusat Kota Padang dapat meningkatkan *employer branding* dengan baik kepada karyawan dengan cara menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan, memberikan layanan yang berkualitas tinggi sehingga karyawan akan merasa lebih senang dan nyaman untuk bekerja di Bank Nagari, sehingga keinginannya untuk keluar dari perusahaan dapat diminimalisir.
3. Dalam hal pengaruh keadilan organisasi terhadap *employee engagement*, Bank Nagari Pusat Kota Padang dapat meningkatkan keadilan organisasi dalam perusahaan dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengungkapkan pendapat dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaan, memperlakukan karyawan dengan rasa hormat dan bermartabat, dengan begitu karyawan akan lebih merasa terlibat dan terhubung pada perusahaan. Jika karyawan sudah merasa terhubung secara emosional pada perusahaan, maka tingkat *turnover intention* pada karyawan dapat dihindari.
4. Dalam hal pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement*, Bank Nagari Pusat Kota Padang dapat meningkatkan *employer branding* dalam perusahaan dengan cara menyediakan sumber daya yang memadai agar karyawan dapat menyelesaikan tugasnya

dengan efektif, membantu karyawan menemukan tujuan pekerjaannya, dan berikan penjelasan visi dan misi perusahaan kepada karyawan dengan rinci agar mereka tidak hanya mengejar tujuan pribadi tetapi juga mengejar tujuan perusahaan. Dengan begitu karyawan akan merasa terikat dan keinginannya untuk keluar dari perusahaan dapat menurun.

5. Dalam hal pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*, Bank Nagari Pusat Kota Padang dapat meningkatkan *employee engagement* dalam perusahaan, dengan cara meningkatkan gairah kerja karyawan melalui event-event tertentu seperti *employee gathering*, *family gathering*, pemberian *reward* dan apresiasi dan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Dengan begitu karyawan akan merasa terikat secara emosional sehingga keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan menurun.
6. Dalam hal peran *employee engagement* sebagai mediasi hubungan keadilan organisasi terhadap *turnover intention*, Bank Nagari Pusat Kota Padang dapat menurunkan tingkat *turnover* dengan cara meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) seperti dengan menjelaskan apa yang diharapkan perusahaan terhadap karyawan dan juga apa yang didapatkan karyawan saat kinerjanya meningkat, adanya feedback yang jelas yang akan diterima oleh karyawan, pimpinan melakukan briefing setiap pagi sebelum memulai pekerjaan, dan melakukan evaluasi kerja secara berkala agar pimpinan lebih mengetahui apa kendala yang dihadapi oleh karyawannya dan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan, dapat memahami keinginan/kebutuhan karyawan terkait pekerjaan, sehingga karyawan dapat merasa bahwa perusahaan berbuat adil terhadap karyawannya.
7. Dalam hal peran *employee engagement* sebagai mediasi hubungan *employer branding* terhadap *turnover intention*. Bank Nagari Pusat Kota Padang dapat meminimalisir *turnover intention* karyawan dengan cara meningkatkan keterlibatan karyawan dengan mendistribusikan setiap penawaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, sehingga karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan apresiasi dan penghargaan atas kerjanya. Dengan begitu karyawan akan lebih terlibat secara emosional dan mengurungkan niatnya untuk keluar dari perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yaitu :

1. Penelitian ini hanya menggunakan karyawan Bank Nagari Pusat Kota Padang sebagai responden penelitian.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel keadilan organisasi, *employer branding*, *employee engagement* dan *turnover intention*.
3. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data.

Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penelitian mendatang diharapkan sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian pada karyawan perusahaan dan industri lainnya sebagai responden penelitian.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, seperti variabel beban kerja, lingkungan kerja.
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan instrumen lain dalam hal pengumpulan data seperti wawancara, observasi dan lainnya untuk lebih memperkuat data yang diperoleh.

F. REFERENSI

- Agyeman, C. M., District, K., Nadu, T., District, K., & Nadu, T. 2014. *Employee Demographic Characteristics and their effects on turnover and retention in MSMEs*, (1), 12-29
- Albrecht, S. L. Dan Andreetta, M. 2011. *The influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers Test od A model. Leadership in Health services* Vol. 24 No.3 pp. 228-237 © Emerald Group Publishing Limited.
- Andrew, O. C. Dan Sofian, S. 2012. *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. Procedia-social adn Behavioral Science* 40 498-508 1877-0428 © Elsevier Ltd.
- Barrow, S., & Mosley, R. 2011. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Baumruk, R. 2006. Strategic HR Review. *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce*, Vol. 5 Issue: 2, pp.24-27,.
- 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
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. 2007. *The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34
- Daromes, F.N.E.2006. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Intensitas Turnover Auditor* pada KAP di Indonesia. *Jurnal Maksi. Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya*, 6 (2):187-202.
- Fong, K. and Kleiner, B.H. 2004, "New development concerning the effect of work overload on employees", *Management Research News*, Vol. 27 Nos 4/5, pp. 9-16.
- Ghaziani, Safania, Tayebi. 2012. *Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7): 179-188.
- Handi S, Suminar dan Fendy Suhariadi. 2014. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap *Intensi Turnover* di PT. ENG Gresik. Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Hao, Yunhong. Hao, Jie. Wang, Xiaochen. 2016. *The reationship between organizational justice and job satisfaction evidence from china. Journal of Chinese Human Resource Management*. Vo. 7, No. 2,
- Ilies, R., Huth, M., Ryan, A.M. and Dimotakis, N. 2015, "Explaining the links between workload, distress, and work-family conflict among school employees: physical, cognitive, and emotional fatigue", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 107 No. 4, pp. 1136-1149.
- Irvianti, Laskmi. S.D., Verina, dan Renno Eka. 2015. Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT XL Axiata Tbk Jakarta. *Binus Business Review*, 6(1): 117-126
- Juhdi N, Pa'wan F, dan hansaram R M K. 2014. *HR practice and turnover intention : the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in malaysia. Publisher : Routledge informa Ltd registered in England and wales Registered Number : 1072954*
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K., 2000, *Employee Engagement: A Literature Review, Working Paper Series No 19*, Kingston University, 1-33.
- 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.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A., 2014. *Organizational Behavior*. Twelfth Edition. Pearson Prentice Hall.

- Ksenia. 2012. *A Comparison Of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives In Turnover Research. Journal of Organizational Behavior*, Available at <http://support.sas.com/resources/papers/proceedings17/1404-2017.pdf>. Accessed on July 2017. Pp. 103-111.
- Kuria, Samson. 2012. *Assesment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-rated Hotels in Kenya. International Journal of Bussiness and Social Science*. Vol. 3, No. 15
- Lamidi. 2010. "Efek Moderasi Kepemimpinan pada Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*". Vol. 10, No. 2, pp.190–200.
- Low, G.S., David, W.C., Grant, K., dan Moncriet, W.C. 2001. *Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. European Journal of Marketing*, 35 (5–6), 587–611.
- 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.
- Minchington, B. 2010. *Employer brand leadership: A global perspective*. Mile End, SA, Australia: Collective Learning Australia.
- Moria, Ruth dan Sunjoyo. 2010. Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap *Outcome Measures*. *Jurnal Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, 10(1):144-146.
- Mosley, R. 2009. *Employer Brand The Performance Driver No Business Can Ignore*. Boston: A Shoulders of Giants Publication.
- Nusatria, S. 2011. *Employee Engagement: Antecedan dan konsekuensi studi pada unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro semarang.
- Prihartono, R. Wahyu. 2013. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* pada karyawan PT Rentokil initial surabaya. *Jurnal ilmu manajemen*, vol.1, no.3, pp. 931-944
- Quereshi, M.I., Jamil, R. A., Iftikhar, M., Arif, S., Lodhi, S., Naseem, I., and Zaman, K. 2012. *Job Stres, Workload, Environment and Employees Turnover intentions: Destiny or Choice. Jurnal of Management Info*, 65(8): 230-241
- Ramadhan, Nabilah & Sembiring, Jafar. 2014. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Mnajemen Indonesia Vool.14-no.1*. April 2014. Bandung: Telkom university
- Riani, Ni Luh Tesi dan Putra, Made Surya. 2017. Pengaruh Stres kerja, Beban Kerja dan Lingkungan kerja non fisik terhadap *turnover intention* karyawan. *E- jurnal manajemen Unud*, Vol. 6, No. 11. ISSN : 2302-8912–48.
- Robbins, Stephen P& Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi enam belas Salemba Empat: Jakarta.
- Sidharta, Novita & Margaretha, Meily. 2011. Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* : Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Disalah Satu Perusahaan Garment Di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, vol.10, no.2, mei 2011 ISSN 1411-9293. Bandung :universitas kristen maranatha
- Saeed, I., Momina., W., Sidra, S., Muhammad, R. 2014. *The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. International Journal of Learning dan Development*, 4(2):242-256.
- Saks, Alan, M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement, Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Sekarwangi, Endah. 2014. Pengaruh stres kerja dan keadilan organisasi terhadap *employee engagement*. Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>
- Sokro, E. 2012. *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. European Journal of Business and Management*, 4(18), 164 - 173.
- Soleman, A. 2011. Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan *Recommended Weiht Limit*. *ARIKA*, 5(2).

- Sukanto H, Junarto Y, Kaihatu T & Kartika E. 2014. Analisa pengaruh komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan terhadap turnover *intention* di dragon star surabaya. Surabaya: Universitas kristen Petra
- Sullivan,J. 2004. "eight elements of a succesfull employment brand" ER daily, 23 February,availablea:www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp(accessed April 14, 2004)
- Schaufeli, W. B., et al. 2002. *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor analytic Approach. Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92
- Shahid, A. Dan Azhar, S. M. 2013. *Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. Journal of Management Research* ISSN : 1941-899X Vol. 5, No.1
- Staffelbach, B. 2008. *Turnover Intent. Diploma Thesis*. University of zurich, swiss
- Westover, Jonathan H. 2014. *Strategic Human Resource Management*. USA : HCI press
- Waspodo, Agung AWS, Nurul Chotimah Handayani, Widya Paramita. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol.4, No.1.
- Wongan, Stevani. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komunikasi terhadap *Turnover* dengan *Employee Engagement* sebagai Intervening Variable. *Jurnal Gema Aktualita*, Vol. 3, No. 1.