

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN INTENTION TO QUIT KARYAWAN

Maurits Sahata Sipayung

Universitas Mulia, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: maurits@universitasmulia.ac.id

Article History

Received: 19-6-2024

Revised: 3-7-2024

Published: 5-7-2024

Key Words:

Organization Culture, Organizational Justice, Rewards and Recognition, Employee Engagement and Intention to Quit.

Abstract: This study aimed to analyze factors affecting of perceived Organization Culture, Organizational Justice, and Rewards and Recognition to the level of Employee Engagement and Intention to Quit of employees at PT XYZ East Kalimantan. Research conducted in with cross section survey and surveyed 183 respondents were sampled from the population of employees in PT XYZ. The survey was conducted using printing questionnaire and then results were analyzed with IBM SPSS version 23 and SmartPLS version 3.0. The results showed that the perception of Organization Culture, Organizational Justice and Rewards and Recognition are significant effect to the Employee Engagement level at the coefficient of determination (R^2) level is = 0.41. Meanwhile, perceptions of Organization Culture as well as the Rewards and Recognition no significant effect on Intention to Quit, while the Employee Engagement and Organizational Justice was significant effect to the Intention to Quit level. The level of coefficient of determination (R^2) perception of Organization Culture, Organizational Justice, Rewards and Recognition and Employee Engagement to the Intention to Quit is 0.15. The results also showed that Employee Engagement is significantly mediate perception of Organization Culture, Organizational Justice and Rewards and Recognition to the Intention to Quit level.

Kata Kunci:

Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, Penghargaan dan Pengakuan, Employee Engagement dan Intention to Quit

Abstrack: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor persepsi Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, serta Penghargaan dan Pengakuan terhadap tingkat Employee Engagement dan Intention to Quit karyawan PT XYZ Kalimantan Timur. Penelitian dilaksanakan dengan metode cross-section survey terhadap 183 orang responden yang disampling dari populasi karyawan di XYZ. Survey dilakukan dengan menggunakan kuisioner cetakan kemudian hasil survey dianalisis dengan IBM SPSS Versi 23 dan SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Pengakuan dan Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap tingkat Employee Engagement dengan tingkat koefisien determinasi (R^2) = 0,41. Sementara itu, persepsi Budaya Organisasi serta Penghargaan dan Pengakuan tidak berpengaruh signifikan terhadap Intention to Quit, sedangkan Keadilan Organisasional dan Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Intention to Quit. Koefisien determinasi (R^2) persepsi Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, Pengakuan dan Penghargaan dan Employee Engagement terhadap Intention to Quit adalah 0,15. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Employee Engagement secara signifikan memediasi persepsi Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Penghargaan dan Pengakuan terhadap Intention to Quit.

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aset atau modal organisasi yang penting untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi tanpa memandang ukuran organisasi tersebut, baik itu organisasi besar atau kecil, domestik atau internasional, berkembang atau stagnan. Untuk itu sangat diperlukan peranan manajemen dalam mengelola SDM itu dengan baik serta efektif sehingga seluruh SDM yang berkaitan dengan organisasi dapat berkontribusi untuk menghasilkan keluaran (output) yang optimal.

Seorang karyawan sebagai bagian dari organisasi atau perusahaan dapat bertahan dalam sebuah perusahaan dan menghasilkan output yang optimal jika merasa nyaman dan senang bekerja di perusahaan tersebut. Rasa nyaman dan senang ditimbulkan oleh berbagai faktor di



dalam perusahaan antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik dan hal-hal lainnya yang dapat berpengaruh pada psikologis karyawan. Karyawan yang memiliki kecenderungan bertahan akan menimbulkan komitmen terhadap perusahaan dan dengan adanya komitmen yang tinggi maka karyawan akan melakukan pekerjaan dan aktivitas yang terbaik bagi perusahaan. Hubungan timbal balik antara individu dengan organisasi (perusahaan) dan intensitas hubungan karyawan dengan perusahaan itu memang dapat menggambarkan kondisi psikologis karyawan terhadap perusahaan.

Selain adanya kompetensi yang baik dari karyawan, diharapkan juga adanya employee engagement dengan organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja dalam sehari-harinya. Seperti disebutkan oleh Ahmeti (2023), Kundar & Pakkeerappa (2018), & Albrecht dkk. (2015) bahwa employee engagement yang tinggi dan komitmen mereka terhadap organisasi akan memberikan keuntungan termasuk sebagai salah satu keunggulan daya saing (competitive advantages) yang sangat penting termasuk untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi, motivasi kerja yang baik, kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat pergantian karyawan (turnover) yang lebih rendah. Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (engaged employee) merupakan karyawan yang lebih produktif (Gallup, 2023a). Orang yang engaged terlihat bekerja keras, berusaha, dan terlibat penuh pada pekerjaan. Mereka fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya (Albrecht, 2010:99).

Pengaruh Engagement yang tinggi akan menurunkan tingkat turn over, menurunkan kecelakaan kerja dan juga menurunkan kealpaan karyawan. Sebaliknya engagement yang tinggi akan secara langsung menaikkan produktivitas, menaikkan penjualan, profit dan kepuasan kerja (People Element, 2022). Gallup (2023b) menyatakan bahwa terjadi kehilangan PDB secara global sebesar 8,9 triliun Dollar US karena rendahnya tingkat engagement karyawan. Hasil penelitian Gallup menyatakan selama tahun 2023 tingkat engagement yang tidak aktif (actively disengaged) secara global adalah 15%, kemudian tidak terikat (not engaged) sebesar 62% dan yang Engaged hanya 23%. Sementara itu di Indonesia dilaporkan juga bahwa tingkat engaged karyawan adalah 25%, dan ini lebih rendah dibanding Filipina (35%), Thailand (29%), dan Laos (27%). (Gallup, 2023b). Laporan dari PWC (2023) menyatakan tingkat engagement karyawan di Indonesia masih lebih tinggi dibandingkan engagement di tingkat global.

Banyak hal yang menjadi pendorong (drivers) atau anteseden (antecedents) dari employee engagement termasuk faktor individu seperti tingkat emosional dan budaya yang melatarbelakangi individu tersebut, juga faktor interaksi individu antar individu di dalam organisasi dan tentunya faktor organisasi itu secara keseluruhan. Alkasim dan Praha (2019) dan Syamtar & Mayasari (2019) mengemukakan bahwa variabel anteseden adalah Perceived Organizational Support (POS), sementara itu Nuryahman dan Dewi (2021) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dan keadilan organisasi menjadi anteseden bagi employee engagement; Perceived Supervisor Support (PSS), dan juga penghargaan dan pengakuan (reward and recognition) dapat mempengaruhi employee engagement. Sementara itu hasil penelitian Savitri, dkk (2023) dan Jinu & Subathra (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi sangat signifikan mempengaruhi Employee Engagement dan kinerja karyawan.

Selain keadilan organisasional, salah satu anteseden employee engagement yang juga dianggap menjadi faktor penting adalah persepsi karyawan terhadap penghargaan dan pengakuan (reward and recognition). Penghargaan dan pengakuan yang dimaksud adalah tanggapan karyawan terhadap tingkat penghargaan dan pengakuan yang diberikan perusahaan terhadap kinerja dan usaha mereka dalam melakukan pekerjaan, dan hal ini juga menyangkut

persepsi mereka atas penghargaan prestasi kinerja mereka dan terkait dengan kompensasi dalam bentuk nilai finansial dan non finansial yang mereka terima seperti diungkapkan Schweyer (2011), Sadilla & Wahyuningtyas (2023); Ubas & Obra (2023) dan Annurusshadiq, dkk. (2022).

Berdasarkan penelitian Krog (2014) dan Mirji, dkk (2023) dinyatakan bahwa hubungan antara budaya perusahaan dengan employee engagement merupakan hubungan yang kompleks dan membutuhkan kajian yang lebih mendalam dan Schneider dkk. (2013) mengatakan budaya organisasi dapat secara langsung mempengaruhi attitude dan perilaku anggota (individu) organisasi. Melihat kenyataan di atas, maka tingkat employee engagement karyawan di dalam suatu perusahaan menjadi sangat penting bagi pencapaian tujuan dan pengembangan perusahaan tersebut. Seperti diketahui juga bahwa salah satu hal yang dapat menjadi keluaran (outcomes) atau konsekuensi dari adanya employee engagement adalah kesediaan karyawan untuk tetap bertahan di dalam perusahaan dan tetap menjalankan dan mengembangkan fungsinya dengan baik. Berdasarkan penjelasan di atas akan pentingnya arti employee engagement dan konsekuensinya bagi perusahaan maka dirasa perlu untuk melakukan studi untuk mengetahui kondisi employee engagement di berbagai perusahaan dan organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan data bersifat cross-section. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap dengan masa kerja > 1 tahun PT XZY yaitu 351 orang, kemudian sampling dilakukan dengan perhitungan menggunakan rumus Sloven dengan tingkat akurasi yang diinginkan adalah 5%, maka diperoleh jumlah responden sebanyak 187. Penetapan responden dilaksanakan dengan quota sample dimana masing-masing departemen mendapat proporsi jatah yang diacak secara proporsional.

Instrumen penelitian adalah kuisisioner yang disesuaikan dengan teori-teori yang diacu di dalam penelitian ini sbb :

- Budaya Organisasi (X1) dengan empat dimensi (first order) yaitu Involvement, Consistency, Adaptability dan Mission dapat mempengaruhi tingkat Employee Engagement (Y1) dan juga dapat mempengaruhi Intention to Quit (Y2). Seluruhnya ada 60 pertanyaan yang merupakan pertanyaan dari 12 indikator budaya dan merupakan refleksi dari 4 dimensi budaya.
- Keadilan Organisasional (X2) sebagai konstruk second order dengan 3 dimensi (first order) yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional dapat mempengaruhi Employee Engagement (Y1) dan juga dapat mempengaruhi Intention to Quit (Y2). Ketiga dimensi akan membentuk (formatif) variabel Keadilan Organisasional (X2). Ada 24 pertanyaan untuk variabel Keadilan.
- Penghargaan dan Pengakuan (X3) juga merupakan salah satu anteseden dari Employee Engagement, dan selain itu juga dapat berpengaruh langsung terhadap Intention to Quit. Penghargaan dan Pengakuan direfleksikan oleh 9 indikator (PP1 sampai PP 9 atau X3.1 sampai X3.9).
- Salah satu outcomes dari Employee Engagement adalah Intention to Quit. Employee Engagement (Y1) akan direfleksikan oleh 17 indikator, sementara Intention to Quit akan direfleksikan oleh 3 indikator. Kuisisioner untuk mengukur Employee Engagement menggunakan replikasi kuisisioner baku dari Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)

yang dikembangkan Schaufeli & Bakker (2003) dan ada 3 pertanyaan untuk variabel Intention to Quit

Semua pertanyaan yang ada di dalam kuisioner diberi skala penilaian dengan skala Likert 1-5 yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= cukup setuju , 4 = setuju, 5 = sangat setuju Hipotesis yang diuji di dalam penelitian ini adalah :

- H1 = Persepsi Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement
- H2 = Persepsi Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement
- H3 = Persepsi Penghargaan dan Pengakuan berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement
- H4 = Persepsi Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Intention to Quit
- H5 = Persepsi Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Intention to Quit
- H6 = Persepsi Penghargaan dan Pengakuan berpengaruh signifikan terhadap Intention to Quit
- H7 = Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Intention to Quit.

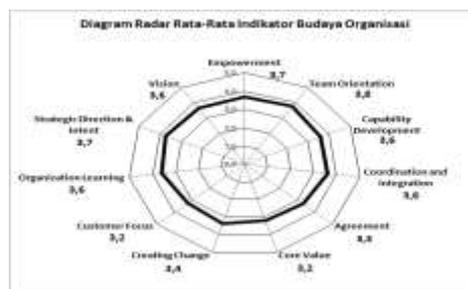
Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik sebaran data dan nilai rata-rata dari jawaban responden untuk masing-masing dimensi dan variabel penelitian. Kemudian dilakukan pengelompokan responden berdasarkan interval yang dikategorikan sebagai persepsi sangat rendah, rendah, sedang ,tinggi dan sangat tinggi sesuai dengan metodologi penelitian. Jika rata-rata jawaban responden berada pada rentang 1,00 - 1,79 maka akan dikategorikan sebagai sangat rendah, rentang 1,80 - 2,59 dikategorikan sebagai rendah, rentang 2,60 - 3,39 dikategorikan sedang, rentang 3,40 - 4,19 dikategorikan tinggi, dan rentang 4,20 - 5,00 dikategorikan sebagai sangat tinggi.

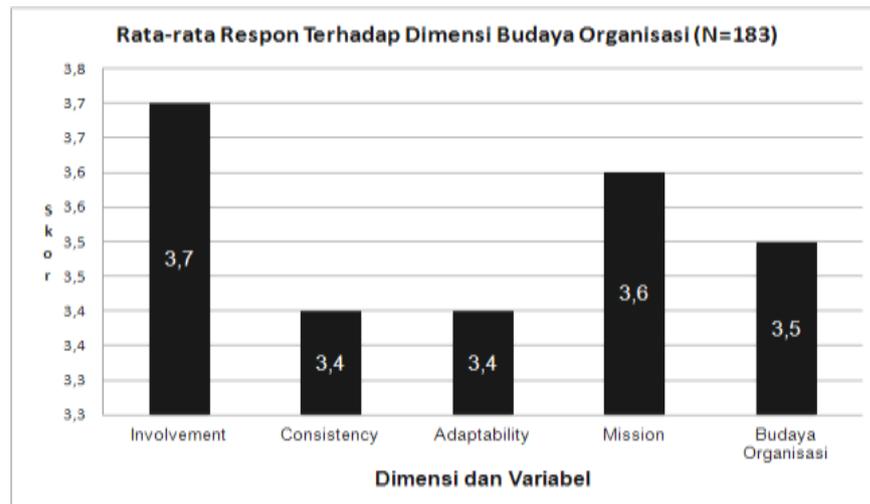
Hasil analisis statistik deskriptif digambarkan pada tabel-tabel di bawah ini :

- a. Dimensi dari variabel Budaya Organisasi ada 4 yaitu *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability* dan *Mission*. Masing-masing dimensi itu dideskripsikan dan begitu juga dengan variabel Budaya Organisasi yang menjadi salah satu variabel independen di dalam penelitian. Hasil statistik deskriptif indikator , dimensi dan variabel Budaya Organisasi adalah bahwa rata-rata masing-masing indikator Budaya Organisasi adalah antara 3,2 sampai 3,8. Rata-rata indikator yang tertinggi adalah *Team Orientation* dan yang terendah adalah indikator *Core Value* dan *Customer Focus*. Jika digambarkan dengan diagram radar , maka nilai rata-rata masing-masing indikator itu akan terlihat pada grafik di bawah ini :



Grafik 1. Diagram Radar Rata-Rata Skor 12 Indikator Variabel Budaya Organisasi

Sedangkan nilai rata-rata dari dimensi dan variabel budaya organisasi dapat dilihat pada grafik di bawah ini :

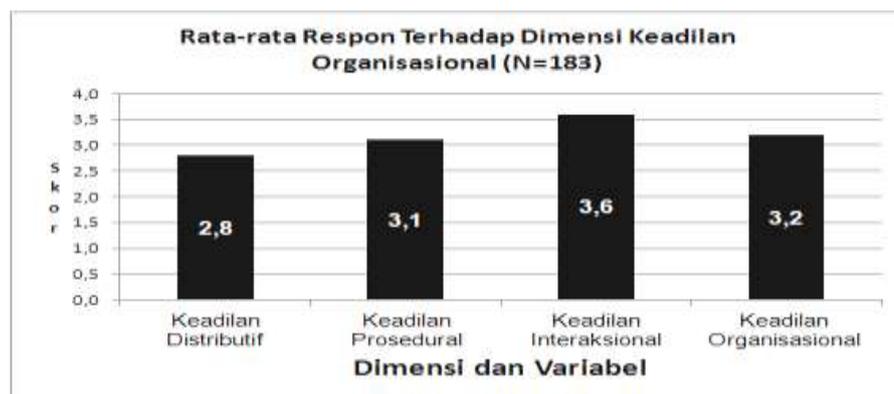


Grafik 2. Rata-rata Skor Dimensi dan Variabel Budaya Organisasi Pada Skala 1-5

Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa rata-rata persepsi variabel Budaya Organisasi adalah pada skor 3,5 dari skala 1-5 . Kemudian nilai rata-rata persepsi responden terhadap empat dimensi Budaya Organisasi berkisar antara 3,4 sampai 3,7, dimana rata-rata persepsi terhadap dimensi *Consistency* dan *Adaptability* adalah yang paling rendah yaitu 3,4. Dari nilai ini dapat dikatakan bahwa responden menganggap organisasi masih kurang dalam menanggapi , memahami dan bereaksi pada keinginan konsumen dan mengantisipasi kebutuhan masa depan dari konsumen.

b. Deskriptif Dimensi dan Variabel Keadilan Organisasional

Dimensi dari variabel Keadilan Organisasional ada 3 yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional. Nilai deskriptif dari ketiga dimensi itu dan nilai variabel Keadilan Organisasional adalah seperti pada grafik di bawah ini :



Grafik 3. Rata-rata Skor Dimensi dan Variabel Keadilan Organisasional

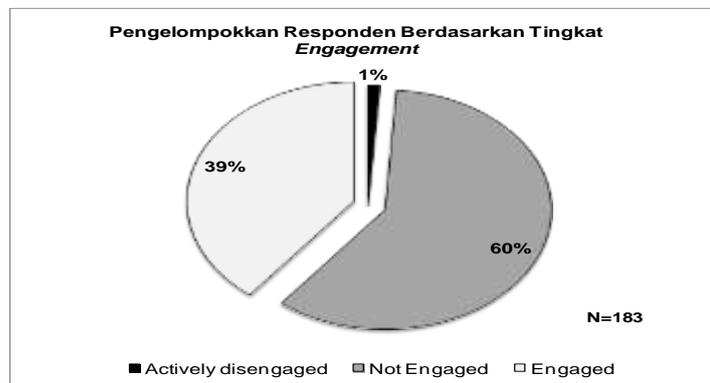
Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa rata-rata persepsi variabel Keadilan Organisasional adalah 3,2, sedangkan nilai rata-rata persepsi terhadap dimensi Keadilan Distributif adalah yang paling rendah yaitu 2,8. dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi Keadilan Distributif tidak sebaik persepsi terhadap dua dua dimensi keadilan lainnya..

c. Deskriptif Variabel Penghargaan dan Pengakuan

Variabel Penghargaan dan Pengakuan terdiri dari 9 item pertanyaan dan nilai deskriptif dari variabel ini memiliki nilai rata-rata 3,4 . Dari sini dapat dikatakan persepsi responden cukup bagus dan hal ini terlihat dari sebaran frekuensi kelas interval yang menunjukkan bahwa persepsi didominasi kelas tinggi sebanyak 48,1% (88 orang), kemudian tingkat sedang sebesar 31,7% (58 orang). Hanya 13,7% (25 orang) yang memberi persepsi rendah dan sangat rendah. Sementara itu 12 orang (6,6%) menyatakan persepsi sangat tinggi

d. Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* dinilai dengan 17 pertanyaan dan hasil analisis deskriptif menghasilkan nilai rata-rata 3,5 . Jika nilai *Employee Engagement* dari 183 responden dikelaskan menjadi tiga golongan karyawan berdasarkan nilai rata-rata *Employee Engagement* dan diklassifikasi seperti yang digunakan Gallup Inc., dalam Soni (2013) , maka pengelompokan tingkat *Engagement* responden dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Grafik 4. Pengelompokan Tingkat *Engagement* Responden

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 183 orang responden yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan 60% (109 orang) adalah kelompok *not engaged* , kelompok *engaged* 39% (72 orang), kemudian 1% (2 orang) adalah kelompok *actively disengaged*. Dengan melihat data di atas dapat dikatakan bahwa kondisi *employee engagement* di PT XYZ lebih tinggi dibanding rata-rata hasil survey yang dilaksanakan Gallup tahun 2023 yang menyatakan tingkat *engagement* rata-rata karyawan di Indonesia adalah 23% dan sisanya masuk ke dalam kategori *active disengaged* dan *not engaged* (Gallup, 2023b). Seperti diketahui karyawan yang *engaged* adalah seorang yang bersifat pembangun (*builder*). Orang yang *engaged* terlihat bekerja keras, berusaha, dan terlibat penuh pada pekerjaan. Mereka fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya (Albrecht, 2010:99).

e. Deskriptif Variabel *Intention to Quit*

Intention to Quit atau keinginan untuk keluar dari dalam organisasi dapat digunakan memrediksi tingkat *turnover* karyawan. Dalam penelitian ini variabel *Intention to Quit* diukur dengan 3 item pertanyaan dan dari 183 responden diperoleh hasil deksriptif dengan nilai rata-rata adalah 2,9 .

2. Hasil Analisis Dengan *Partial Least Square* (PLS)

Metode analisis dengan PLS dilakukan untuk mengetahui bentuk dan besarnya pengaruh konstruk laten eksogen (independen) yaitu Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Penghargaan dan Pengakuan terhadap konstruk endogen (dependen) yaitu *Employee Engagement* dan *Intention to Quit* . Alat analisis menggunakan *software* SmartPLS dan model yang dikembangkan dalam penelitian ini untuk menjawab hipotesis yang diajukan.

Untuk menguji pengaruh konstruk eksogen Budaya Organisasi dan , Keadilan Organisasional terhadap konstruk endogen *Employee Engagement* dan *Intention to Quit* dilakukan dengan model analisis dengan dua jenjang karena konstruk Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasional adalah konstruk multidimensional . Konstruk Budaya Organisasi yang memiliki 4 konstruk dimensi (multidimensional) yaitu *Involvement (I)*, *Consistency (C)*, *Adaptability (A)* dan *Mission (M)*. Sedangkan konstruk Keadilan Organisasional memiliki 3 konstruk dimensi yaitu Keadilan Distributif (KD) , Keadilan Prosedural (KP) dan Keadilan Interaksional (KI).

Sedangkan untuk konstruk Penghargaan dan Pengakuan serta *Employee Engagement* dan *Intention to Quit* hanya dilakukan analisis satu jenjang karena bersifat konstruk tanpa dimensi (unidimensional).

Analisis dua jenjang dilaksanakan dengan analisis *first order construct* (FOC) atau *lower order construct* (LOC) , yaitu konstruk laten dimensi yang direfleksikan atau dibentuk oleh indikator-indikatornya , selanjutnya pada analisis *second order construct* (SOC) atau *higher order construct* (HOC) , yaitu konstruk yang direfleksikan atau dibentuk oleh konstruk laten dimensi. Tipe model *lower order (first order)* adalah reflektif , sedangkan pada *higher order (second order)* adalah formatif.

Evaluasi *outer model reflective* dilaksanakan pada konstruk *first order* yang direfleksikan oleh indikator-indikatornya. Evaluasi indikator setiap *first order* dilakukan dengan menggunakan kriteria *convergent validity* sedangkan untuk konstruk *second order* menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach alpha* . Kriteria dan standarisasi evaluasi *outer model* yang digunakan adalah Nilai Loading $\geq 0,70$ dan Nilai AVE $\geq 0,50$ (Hair, dkk., 2022) .

Sementara itu standar untuk *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai korelasi antara indikator dengan masing-masing konstruk *first order*-nya lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk *first order* lain. Nilai *cross loading* korelasi indikator ke konstruk latennya lebih besar dari konstruk-konstruk laten lainnya.

Untuk mengukur reliabilitas digunakan nilai *Composite Reliability* $\geq 0,70$ dan nilai korelasi *Cronbach Alpha* $\geq 0,70$ (Hair, dkk., 2022).

a. Hasil Analisis Outer Model (Model Pengukuran)

1) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Menurut Chin dalam Ghazali (2014:160) pendekatan untuk menganalisis validitas konvergen pada *second order factor* adalah dengan menggunakan *repeated indicator approach* atau juga dikenal dengan *hierachical component model*. Pengujian dilakukan dengan cara menarik seluruh indikator yang ada pada konstruk dimensi (*first order*) ke *higher order (second order)* pada saat penggambaran model penelitian. Jika pada pengujian validitas konvergen terdapat indikator di salah satu konstruk (apakah indikator yang di konstruk *first order* atau konstruk *second order*) harus dibuang karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang pada kedua jenjang, yaitu di konstruk *first order* maupun di konstruk *second order* (Jogiyanto, 2011: 88).

Uji validitas konvergen di dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* . Menurut Hair, dkk (2022) , jika *loading factor* $< 0,70$ maka indikator itu harus dihapus dari konstruknya. Dari hasil pengujian validitas konvergen untuk jenjang *first order* dengan SmartPLS ditemukan hasil 12 indikator yang digunakan untuk merefleksikan 4 dimensi seluruhnya menunjukkan *loading faktor* $\geq 0,70$ sehingga seluruh indikator dapat dikatakan valid .

Nilai faktor *loading* indikator dalam merefleksikan konstruk dimensi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional yang merupakan konstruk *first order* dari konstruk Keadilan Organisasional dapat dilihat bahwa seluruh indikator yang merefleksikan konstruk dimensi Keadilan Organisasional memiliki *loading faktor* $\geq 0,70$ dan

hal ini menyatakan bahwa semua indikator valid. Kemudian pada perhitungan *loading* faktor seluruh indikator terhadap konstruk *second order* Keadilan Organisasional juga dapat diketahui bahwa *loading* faktor ke 24 indikator itu juga memiliki nilai $\geq 0,70$, sehingga valid untuk digunakan.

Dari 9 indikator yang digunakan untuk merefleksikan konstruk Penghargaan dan Pengakuan dapat diketahui bahwa *loading* faktor juga $\geq 0,70$, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

Seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk *Employee Engagement* (sebanyak 17 indikator) memiliki nilai *loading* faktor $\geq 0,70$ sehingga dinyatakan valid.

Nilai *loading* faktor untuk indikator *Intention to Quit* juga menunjukkan nilai *loading* $\geq 0,70$, dan ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk *Intention to Quit* seluruhnya dinyatakan valid.

Selain memperhatikan nilai *loading* faktor, maka untuk menguji validitas konvergen juga dapat dilihat dengan menghitung nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Hasil perhitungan AVE terhadap konstruk *first order* dan *second order* menunjukkan seluruh nilai AVE *first order* dan *second order* semuanya $\geq 0,50$ sehingga dinyatakan valid atau memenuhi syarat validitas konvergen.

2) Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Untuk menguji validitas diskriminan pada konstruk *first order* dilaksanakan dengan uji statistik dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk yang lain. Hasil *discriminat validity* menunjukkan nilai korelasi indikator terhadap konstruk *first order* pada semua konstruk *first order* dalam penelitian ini dinyatakan valid.

3) Uji Realibilitas

Uji reliabilitas terhadap *outer moder* dilakukan dengan melihat *Composite Reliability* (CR) yang digunakan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi internal indikator. Suatu *outer model* dinyatakan memiliki kestabilan dan konsistensi internal indikator jika konstruk pada *first model* dan *second order* harus memiliki nilai *Composite Reliability* (CR) $\geq 0,7$. Selain itu juga diukur dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* masing-masing konstruk.

Hasil pengujian realibilitas seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk dimensi *first order* dan *second order* seluruhnya adalah reliabel seperti terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2. Nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* Dimensi dan Konstruk Penelitian

Konstruk	CR	<i>Cronbach Alpha</i>	Keputusan
<i>First Order</i>			
- <i>Involvement</i>	0,920	0,869	Realibel
- <i>Consistency</i>	0,891	0,816	Realibel
- <i>Adaptability</i>	0,873	0,783	Realibel
- <i>Mission</i>	0,925	0,879	Realibel
- Keadilan Distributif	0,935	0,920	Realibel
- Keadilan Prosedural	0,913	0,889	Realibel
- Keadilan Interaksional	0,928	0,913	Realibel
<i>Second Order</i> (<i>Multidimensional</i>)			

- Budaya Organisasi	0,946	0,937	Realibel
- Keadilan Organisasional	0,960	0,957	Realibel
<i>Unidimensional</i>			
- Penghargaan dan Pengakuan	0,923	0,906	Realibel
- <i>Employee Engagement</i>	0,948	0,941	Realibel
- <i>Intention to Quit</i>	0,873	0,787	Realibel

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh konstruk *first order* dan *second order* mempunyai nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ dan juga memiliki nilai *Cronbach alpha* $\geq 0,7$. Hal ini menyatakan bahwa semua instrument konstruk memiliki nilai reliabilitas yang tinggi dan reliabel dalam mengukur konstruk yang ada.

b. Hasil Analisis Model Struktural (*Inner model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan dua tahap yaitu evaluasi model antar konstruk *first order* dengan konstruk *second order* dan yang kedua adalah evaluasi model antar konstruk *second order*. Evaluasi *inner model* pada tingkat konstruk *second order* adalah untuk mengevaluasi pengaruh antar konstruk laten dan pengujian hipotesis. Model struktural akan dievaluasi dengan mengevaluasi R^2 (*R-square*) atau koefisien determinasi untuk konstruk endogen (dalam hal ini adalah *Employee Engagement* dan *Intention to Quit*) dan membandingkan nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Sementara itu nilai *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua arah (*two-tailed*) atau di atas 1,64 untuk *one-tailed* pada tingkat pengujian *alpha* 5%.

1) Outer Weight Konstruk

Untuk melihat pengaruh indikator terhadap konstruk *first order* dan *second order* dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* dengan SmartPLS. Hasil analisis dengan SmartPLS menunjukkan nilai *outer weight* semua indikator terhadap dimensi Budaya Organisasi adalah signifikan.

Dari hasil analisis nilai *outer weight* seluruh indikator Budaya Organisasi yang terdiri dari *Empowerment*, *Team Orientation*, *Capability Development*, *Coordination and Integration*, *Agreement*, *Core Value*, *Creating Change*, *Customer Focus*, *Organization Learning*, *Strategic Direction and Intent*, *Goals and Objective*, dan *Vision* memiliki nilai *t-statistik* $> 1,96$, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator adalah valid untuk mengukur konstruk *first order* atau konstruk dimensi Budaya Organisasi yang terdiri dari 4 dimensi yaitu *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability* dan *Mission*.

Demikian juga dengan nilai *outer weight* 12 indikator dari empat dimensi Budaya Organisasi memiliki nilai *t-statistik* $> 1,96$, artinya seluruh indikator dapat dikatakan valid untuk digunakan dalam model pengukuran.

Kemudian konstruk Keadilan Organisasional juga merupakan konstruk multidimensional yang ditentukan oleh 3 konstruk dimensi yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional. Untuk melihat *outer weight* masing-masing indikator terhadap konstruk *first order* dan *second order*-nya juga seluruhnya signifikan. Nilai *t-statistik* antara indikator terhadap konstruk *second order* yaitu Keadilan Organisasional, seluruhnya menunjukkan nilai $> 1,96$ sehingga dinyatakan valid untuk mengukur model Keadilan Organisasional.

Penilaian *outer weight* konstruk unidimensional seperti konstruk Penghargaan dan Pengakuan, *Employee Engagement* dan *Intention to Quit* juga dilaksanakan. Hasil analisis dengan PLS menunjukkan semua indikator memiliki nilai t-statistik > 1,96, sehingga semua indikator signifikan dan valid untuk mengukur model penelitian.

2) Hubungan Antar Konstruk - Path Coefficient dan Koefisien Determinasi (R²)

Untuk melihat pengaruh konstruk *first order* terhadap pengaruh konstruk *second order* yang bersifat multidimensional yaitu konstruk Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasional, maka dilakukan juga analisis signifikansi dengan menggunakan uji t pada hasil *path coefficient*. Hasil *path coefficient* dan signifikansinya terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3. Path Coefficients (Mean, T-Values) Antara Konstruk First Order dengan Konstruk Second Order

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Involvement -> Budaya Organisasi	0,271	0,272	0,011	0,011	24,398
Consistency -> Budaya Organisasi	0,275	0,274	0,010	0,010	26,853
Adaptability -> Budaya Organisasi	0,263	0,263	0,011	0,011	23,969
Mission -> Budaya Organisasi	0,316	0,316	0,011	0,011	30,071
K. Distributif -> Keadilan Organisasional	0,376	0,378	0,018	0,018	20,990
K. Prosedural -> Keadilan Organisasional	0,315	0,315	0,014	0,014	23,100
K. Interaksional -> Keadilan Organisasional	0,408	0,405	0,020	0,020	19,997

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t-statistik dari semua konstruk *first order* terhadap konstruk *second order* memiliki nilai > 1,96 sehingga dapat dinyatakan semua dimensi Budaya Organisasi adalah berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel Budaya Organisasi dan valid dalam mengukur konstruk.

Demikian juga tiga konstruk dimensi Keadilan Organisasi yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap konstruk Keadilan Organisasional

Sementara untuk melihat hubungan antar konstruk eksogen dengan konstruk endogen dapat dilihat dengan hasil prosedur *bootstrapping* untuk menghasilkan *path coefficient* seperti pada tabel di bawah ini :

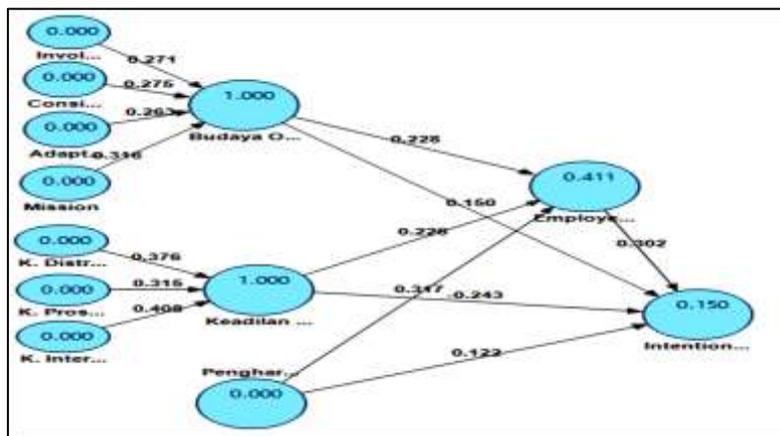
Tabel 4. Path Coefficients (Mean, T-Values) Antar Konstruk Eksogen dan Endogen

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Budaya Organisasi -> Employee Engagement	0,227878	0,23155	0,06799	0,06799	3,351671
Budaya Organisasi -> Intention to Quit	0,149746	0,159126	0,092334	0,092334	1,621787
Keadilan Organisasional -> Employee Engagement	0,226341	0,218577	0,079978	0,079978	2,830034
Keadilan Organisasional -> Intention to Quit	-0,242642	-0,234326	0,089646	0,089646	2,706676
Penghargaan & Pengakuan -> Employee Engagement	0,316571	0,326189	0,082399	0,082399	3,841926
Penghargaan & Pengakuan -> Intention to Quit	0,122493	0,112205	0,12337	0,12337	0,992895
Employee Engagement -> Intention to Quit	0,301658	0,302329	0,103518	0,103518	2,914051

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hubungan tiga konstruk eksogen yaitu persepsi terhadap Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Penghargaan dan Pengakuan menunjukkan nilai t-statistik > 1,96, dan hal ini membuktikan bahwa ketiga konstruk eksogen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Konstruk Budaya Organisasi serta Penghargaan dan Pengakuan menunjukkan nilai t-statistik yang < 1,96 (ditandai dengan angka yang dicetak tebal), sehingga dapat disebutkan bahwa kedua konstruk tersebut tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap konstruk *Intention to Quit*. Sedangkan konstruk eksogen Keadilan Organisasional menunjukkan nilai t-statistik > 1,96 dan ini menyatakan bahwa konstruk Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Quit*.

Jika digambarkan dalam diagram jalur, maka hubungan antar konstruk itu dalam *path coefficient* adalah seperti pada gambar di bawah ini :



Grafik 5. Diagram Path Coefficient Antar Konstruk

Setelah memeriksa bahwa seluruh indikator menunjukkan nilai *outer weight* yang signifikan terhadap model struktural yang dibuat, maka selanjutnya dilakukan pengujian model struktural. Pengujian model struktural ini menggunakan nilai koefisien determinasi (R^2), dimana dua konstruk multidimensional yang pertama dinilai yaitu Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasional.

Nilai R^2 dari kedua konstruk *second order* tersebut menunjukkan nilai 0,99 yang bermakna bahwa variabilitas konstruk Budaya Organisasi dapat dijelaskan sebesar 99% oleh konstruk *first order* atau konstruk dimensinya yaitu *Involvement*, *Consistency*, *Adaptability* dan *Mission*. Sama halnya dengan konstruk *second order* Keadilan Organisasional dapat dijelaskan 99% oleh konstruk *first order*-nya yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional.

Sementara itu, nilai koefisien determinasi (R^2) konstruk endogen menunjukkan nilai seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 5. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Konstruk Endogen

No	Konstruk	Nilai R^2
1	<i>Employee Engagement</i>	0,41
2	<i>Intention to Quit</i>	0,15

Berdasar tabel di atas menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk variabel *Employee Engagement* sebesar 41%. Hal ini berarti bahwa 41 % varians *Employee Engagement* dijelaskan oleh persepsi terhadap Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, serta

Penghargaan dan Pengakuan. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti.

Nilai R^2 untuk variabel *Intention to Quit* sebesar 15%. Hal ini berarti bahwa 15% varians *Intention to Quit* dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Penghargaan dan Pengakuan serta *Employee Engagement* sedangkan sisanya dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti.

Untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung variabel *Employee Engagement* terhadap *Intention to Quit*, dapat dilakukan dari analisis terhadap *output* SmartPLS . Hal ini seperti dinyatakan Jogiyanto (2011: 104) yang menyebutkan bahwa pada pengujian efek mediasi, *output* parameter uji signifikansi dari PLS dapat dilihat melalui tabel *Total Effect* , bukan pada tabel koefisien, karena efek mediasi tidak hanya dilakukan pengujian efek langsung variabel independen ke variabel dependen , tetapi juga hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen (*indirect effect*) melalui variabel mediasi. *Total effect* digunakan untuk melihat efek total prediksi (*direct* dan *indirect effect*)

Hasil analisis *total effect* dengan SmartPLS dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 6. Total Effect (Mean, STDEV, T-Values) Antar Konstruk Penelitian

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Budaya Organisasi -> Employee Engagement	0,227878	0,23155	0,06799	0,06799	3,351671
Budaya Organisasi -> Intention to Quit	0,218487	0,229636	0,090145	0,090145	2,423722
Keadilan Organisasional -> Employee Engagement	0,226341	0,218577	0,079978	0,079978	2,830034
Keadilan Organisasional -> Intention to Quit	-0,174365	-0,170674	0,092386	0,092386	1,887348
Penghargaan & Pengakuan -> Employee Engagement	0,316571	0,326189	0,082399	0,082399	3,841926
Penghargaan & Pengakuan -> Intention to Quit	0,217989	0,212716	0,124436	0,124436	1,751824
Employee Engagement -> Intention to Quit	0,301658	0,302329	0,103518	0,103518	2,914051

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai t-statistik untuk hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* adalah 3,036 dan nilai ini $> 1,96$ yang berarti signifikan , sementara *Employee Engagement* dengan *Intention to Quit* juga memiliki nilai t-statistik sebesar 2,892 dan nilai ini $> 1,96$ dan berarti juga signifikan. Jadi dapat dikatakan bahwa *Employee Engagement* memediasi (*fully mediating*) hubungan Budaya Organisasi dengan *Intention to Quit*.

Keadilan Organisasional dengan *Employee Engagement* juga bernilai t-statistik sebesar 2,738 dan nilai ini $> 1,96$ yang berarti signifikan , sementara nilai t- statistik *Employee Engagement* kepada *Intention to Quit* sebesar 2,892 dan nilai ini $> 1,96$ dan signifikan secara statistik. Hal ini juga dapat menyatakan bahwa *Employee Engagement* memediasi Keadilan Organisasional dengan *Intention to Quit*.

Sementara itu Penghargaan dan Pengakuan terhadap *Employee Engagement* juga memiliki nilai t-statistik sebesar 3, 929 dan nilai ini $> 1,96$ dan berarti signifikan , sementara nilai t-statistik *Employee Engagement* kepada *Intention to Quit* sebesar 2,892 dan nilai ini $> 1,96$ dan signifikan secara statistik , maka dapat dikatakan *Employee Engagement* memediasi (*fully mediating*) variabel Penghargaan dan Pengakuan terhadap *Intention to Quit*.

3. Pengujian Hipotesis

Dari hasil *Path analysis* dengan menggunakan SmartPLS dapat diketahui jawaban tentang hipotesis yang diajukan seperti terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	t hitung	Keputusan
1	H1= Persepsi Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	3,351671	t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima
2	H2= Persepsi Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	2,830034	t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima
3	H3= Persepsi Penghargaan dan Pengakuan berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	3,841926	t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima
4	H4= Persepsi Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Intention to Quit</i>	1,621787	t hitung < t tabel, maka hipotesis ditolak
5	H5= Persepsi Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Intention to Quit</i>	2,706676	t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima
6	H6= Persepsi Penghargaan dan Pengakuan berpengaruh signifikan terhadap <i>Intention to Quit</i>	0,992895	t hitung < t tabel, maka hipotesis ditolak
7	H7= <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Intention to Quit</i>	2,914051	t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima

Keterangan : t tabel pada taraf signifikansi 5% (*two tailed*) $\geq 1,96$,

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa Hipotesis 4 dan Hipotesis 6 dalam penelitian ini ditolak, sementara hipotesis lainnya diterima.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan pengelompokan karyawan dengan tiga kelas interval seperti yang dinyatakan oleh Gallup Inc., dalam Soni (2013), maka kelompok responden didominasi oleh *not engaged* yaitu sebanyak 60% (109 orang). Sementara jumlah responden yang *engaged* adalah 39% (72 orang) dan sisanya adalah *actively disengaged* sebanyak 1 % (2 orang).

Dengan memiliki tingkat 39% karyawan yang *engaged*, selayaknya PT XYZ masih mampu untuk meningkatkan praktek-praktek yang meningkatkan *engagement* karyawannya terutama karena persentasi karyawan yang *not engaged* cukup besar yaitu sebesar 60%.

Gallup (2023a) mengatakan karyawan yang masuk kategori *not engaged* bukanlah tipe karyawan perusak atau musuh bagi organisasi, mereka menghabiskan waktu tanpa konsentrasi penuh dan kurang berenergi terhadap pekerjaan mereka ; dan mereka kurang peduli dengan pelanggan, produktivitas, profit, *waste* (pemborosan), misi dan tujuan tim, dan pengembangan pelanggan. Mereka berfikir tentang makan siang, dan setelah itu istirahat, bahkan mereka bersikap seperti seseorang yang sedang *sleepwalking* (tidur berjalan). Mengagetkan juga bahwa hal ini tidak hanya terjadi pada karyawan biasa, tetapi juga mungkin berada pada jajaran manajerial atau komite eksekutif perusahaan.

Dari hasil analisis data juga diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi secara signifikan mempengaruhi tingkat *Employee Engagement*. Hasil uji statistik dengan SmartPLS menunjukkan bahwa nilai t-hitung konstruk Budaya Organisasi tersebut > 1,96 dan ini menunjukkan bahwa konstruk berpengaruh signifikan terhadap konstruk *Employee Engagement*.

Pengaruh Budaya Organisasi yang signifikan terhadap *Employee Engagement* juga sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya seperti hasil penelitian Bahizi (2012) serta Naidoo & Martins (2014), Putri dkk. (2021), Pakpahan & Siregar (2022) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat *Employee Engagement* dan hal ini juga dinyatakan oleh *Corporate Leadership Council-CLC* (2004); Lintang Sari, dkk (2013); Jain, dkk. (2023) dan Mohammed, dkk (2024).

Hasil analisis statistik juga menunjukkan bahwa keempat dimensi organisasi yaitu *Involvement, Consistency, Adaptability* dan *Mission* berpengaruh signifikan terhadap konstruk Budaya Organisasi dengan tingkat koefisien determinasi (R^2) = 0,99. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yadnyawati (2012); Anugra & Saragih (2018); dan Ashley & Parumasur (2024) yang menyatakan bahwa semua variabel budaya perusahaan yaitu *Involvement, Consistency, Adaptability* dan *Mission* secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *Employee Engagement*. Dinyatakan oleh Quantum Workplace (2023) bahwa 66% karyawan yang disurvei mengatakan bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan *employee engagement* mereka.

5. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap *Employee Engagement*.

Gambaran persepsi Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural yang dinilai sebagian responden masih rendah sampai sangat rendah tentunya berpotensi menjadikan diri mereka merasa ada yang kurang adil di dalam organisasi PT XYZ dan hal ini secara afektif dan kognitif tentunya akan mempengaruhi perilaku dalam bekerja.

Pengaruh Keadilan Organisasi menunjukkan signifikan terhadap tingkat *Employee Engagement* dan hal ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Saks (2006) yang mengatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distribusi adalah hal yang menjadi anteseden *Employee Engagement*. Juga menurut Hadiyani dkk. (2018); Mentari dan Ratmawati (2018); Muafi (2020); Sumarjo, dkk. (2024), variabel anteseden tingkat keadilan organisasi dapat mempengaruhi *Employee Engagement* secara signifikan.

6. Pengaruh Penghargaan dan Pengakuan Terhadap *Employee Engagement*.

Dari hasil analisis data juga diketahui bahwa pengaruh konstruk Penghargaan dan Pengakuan terhadap *Employee Engagement* juga signifikan secara statistik dan hal ini tentunya logis dan menjadi dasar bagi individu untuk menentukan tingkat *engagement*-nya kepada organisasi. Ketika seorang individu mempersepsikan bahwa organisasi telah memberikan penghargaan dan pengakuan yang memadai kepada dirinya, maka secara psikologis individu tersebut merasa puas dan terikat (*engaged*) dengan organisasi. Hal ini seperti dinyatakan Schwyer (2011) yang menyatakan bahwa salah satu anteseden *Employee Engagement* adalah penghargaan dan pengakuan dan telah dibuktikan menjadi anteseden yang selalu positif dengan tingkat *Employee Engagement*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dwiyanti dan Dudija (2019); Ahsan (2020); Baqir dkk. (2020); Sadilla & Wahyuningtyas (2023), yang menyatakan bahwa salah satu anteseden *Employee Engagement* adalah penghargaan dan pengakuan.

7. Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Penghargaan dan Pengakuan Terhadap *Employee Engagement*.

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Penghargaan dan Pengakuan terhadap *Employee Engagement* di PT XYZ secara statistik memiliki nilai koefisien determinasi (R^2) = 41%. Artinya bahwa sebesar 41% varians di dalam konstruk Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Penghargaan dan Pengakuan dapat menjelaskan *Employee Engagement*, sementara sisanya dipengaruhi variabel lain atau variabel tidak diteliti dalam penelitian ini. Ketiga konstruk secara parsial terbukti signifikan mempengaruhi tingkat *Employee Engagement* di PT XYZ.

Adanya faktor-faktor lain yang menjadi anteseden *Employee Engagement* di PT XYZ tentunya menjadi kajian yang dapat dilaksanakan di masa depan terutama bagi manajemen PT XYZ. Seperti dinyatakan Maslach (2011) bahwa *engagement* dapat dipengaruhi beban kerja, kontrol, penghargaan dan pengakuan (*rewards and recognition*), dukungan komunitas dan sosial, keadilan yang diterima dan nilai atau sesuai pendapat Hewitt (2013) yang menyatakan bahwa *engagement* dapat dipengaruhi oleh 6 hal yaitu 1) faktor praktek-praktek perusahaan (*company practices*); 2) hal-hal yang menyangkut kualitas hidup (*quality of life*); 3) Pekerjaan itu sendiri (*work*); 4) Manusia (*people*); 5) Peluang (*opportunities*); dan 6) Total Penghargaan (*total rewards*).

8. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Intention to Quit*

Dari data analisis diperoleh bahwa skor variabel *Intention to Quit* secara rata-rata adalah 2,9 pada skala 1-5. Ada sebanyak 33,3% (61 orang) responden yang masuk ke dalam kategori pada tingkat tinggi dan sangat tinggi, sementara 31,7% (58 orang) yang mengatakan rendah sampai sangat rendah. Hal ini tentunya perlu menjadi perhatian PT XYZ, karena karyawan yang mengatakan sangat ingin dan ingin keluar dari organisasi hampir sama jumlahnya dengan karyawan yang rendah keinginannya untuk keluar dari organisasi.

Dari hasil analisis data dengan SmartPLS dihasilkan bahwa konstruk Budaya Organisasi serta Penghargaan dan Pengakuan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel *Intention to Quit*. Hal ini sesuai juga dengan hasil penelitian Noerchoidah (2020); Fatiqoh dan Saragih (2020); dan Kalsum dkk. (2023) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi tidak signifikan mempengaruhi *Intention to Quit*. Hal ini berbeda dengan temuan Solikhah dan Haryono (2020); Alyani (2020); Tumbelaka dkk. (2016) dan Abdullah dan Badrianto (2023) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Quit*. Sebagai akibat dari persepsi terhadap budaya organisasi yang sudah cukup bagus direspon oleh responden maka diduga hal itu yang menjadi penyebab sebagian besar responden kurang memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi (*intention to quit*). Disebutkan oleh Quantum Workplace (2023), bahwa *intention to quit* dari karyawan terutama disebabkan ketidakjelasan pertumbuhan karir, ketidakadilan pengupahan, kurangnya penghargaan dan apresiasi, ketidaknyamanan lingkungan kerja, dan buruknya hubungan dengan atasan.

9. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap *Intention to Quit*

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasional berpengaruh langsung secara signifikan dan berkorelasi negatif dengan konstruk *Intention to Quit*.

Jika dilihat dari nilai-nilai dimensi Keadilan Organisasional yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional, maka dua dimensi dipersepsikan nilainya adalah rendah yaitu Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural. Nilai rata-rata 2,8 dan 3,1 dari skor 1-5, sementara rata-rata skor dimensi Keadilan Interaksional adalah 3,6. Secara total rata-rata konstruk Keadilan Organisasional adalah 3,2.

Melihat data di atas, dua dimensi yang paling rendah nilainya yaitu Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural diduga menyumbang alasan responden untuk memiliki *intention to quit*. Secara umum sebanyak 183 responden di dalam penelitian ini mempunyai persepsi yang rendah dan sangat rendah terhadap dimensi Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural dan hal ini diduga menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat *Intention to Quit* yang dipilih responden.

Seperti dikemukakan oleh Noerchoidah (2020) dan Juliadi dkk. (2020), Raharjo dkk., (2021); dan juga Choi & Shin (2022) bahwa keadilan organisasi merupakan penyebab langsung dan berpengaruh signifikan pada *intention to quit*.

10. Pengaruh Penghargaan dan Pengakuan Terhadap *Intention to Quit*

Konstruk Penghargaan dan Pengakuan secara statistik tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap konstruk *Intention to Quit*. Hal ini relevan dengan jawaban responden dimana 54,7% menunjukkan persepsi yang tinggi dan sangat tinggi terhadap variabel Penghargaan dan Pengakuan sementara interval rendah dan sangat rendah hanya 13,7%.

Hal ini menunjukkan sebagian besar responden memiliki persepsi yang bagus terhadap indikator Penghargaan dan Pengakuan seperti adanya kenaikan gaji secara periodik, keamanan kerja (*job security*), kebebasan dalam berkerja, penghormatan rekan sekerja, pujian supervisor, pelatihan pengembangan, tugas yang menantang dan pengakuan publik. Tentunya hal ini akan membuat sebagian besar responden mengurangi niat untuk keluar dari organisasi karena sesuai dengan pendapat Schweyer (2011); Hardianto, dkk (2019); Sartika dan Akhmad (2023) dan Nabila dkk. (2023) yang mengatakan salah satu penghargaan dan pengakuan dan *engagement* itu berpengaruh terhadap *intention to quit*.

11. Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional , Penghargaan dan Pengakuan Serta *Employee Engagement* Terhadap *Intention to Quit*

Intention to Quit dapat dijelaskan oleh varians dari empat konstruk yaitu Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional , Penghargaan dan Pengakuan serta *Employee Engagement* dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 15%. Artinya bahwa varians konstruk Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional , Penghargaan dan Pengakuan dan *Employee Engagement* dapat menjelaskan *Intention to Quit* sebesar 15% , sementara sisanya adalah faktor - faktor lain yang tidak ikut diteliti dalam penelitian ini.

Dengan keadaan di atas , dapat dinyatakan bahwa keinginan keluar dari organisasi PT XYZ umumnya adalah karena pengaruh persepsi Keadilan Organisasional dan ini relevan dengan tanggapan responden atas Keadilan Organisasional terutama Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural dimana 35,6% (65 orang) memberi persepsi rendah dan sangat rendah terhadap Keadilan Distributif dan 27,8% (51 orang) menyatakan Keadilan Prosedural adalah rendah dan sangat rendah. Hal ini juga mendorong tingkat *Intention to Quit* pada skala tinggi dan sangat tinggi sebesar 33,3% (61 orang).

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa Keadilan Organisasional yang paling memberi pengaruh signifikan terhadap keinginan keluar (*intention to quit*) karyawan di PT XYZ . Walaupun Budaya Organisasi serta Penghargaan dan Pengakuan secara teoritis dianggap sebagai salah satu faktor penyebab *intention to quit* karyawan, ternyata di PT XYZ hal tersebut tidak terbukti berpengaruh secara signifikan.

12. Hubungan *Employee Engagement* dengan *Intention to Quit*

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel *Employee Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *Intention to Quit*. Bagaimanapun ini sesuai dengan pernyataan Berry (2010) yang mengatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh lebih besar untuk menjadi anteseden kepada *intention to quit* dari pada tingkat kepuasan terhadap keadilan kompensasi (*compensation fairness*) yang diberikan perusahaan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Fauzia dan Marwansyah (2020). ; Kishore, dkk. (2022); serta oleh Taufan dan Rachmawati (2023). Gallup (2023b) juga mengungkapkan dengan adanya *engaged* pada karyawan maka peluang untuk menurunkan *turn over* atau *intention to quit* adalah sebesar 21-51%. Sementara itu Quantum Workplace (2023) menyatakan bahwa perbedaan antara karyawan yang *engaged* dengan *disengaged* sangat tinggi dalam *intention to quit* yaitu 90% karyawan *engaged* menyatakan akan bertahan di perusahaan , sementara yang *disengaged* hanya 47% yang menyatakan akan bertahan dan akan selalu mencari peluang untuk keluar perusahaan. Diperoleh juga data bahwa 3 alasan terbesar karyawan memiliki *intention to quit* adalah keadilan organisasi (pengupahan), pengembangan karir, dan benefit yang diperoleh.

Dengan hasil penelitian ini juga diperoleh bahwa tingkat *employee engagement* dapat menjadi mediasi antara variabel-variabel antesedennya dengan keinginan untuk keluar

karyawan dari organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Robinson dalam Kular (2008), yang menyatakan *employee engagement* dapat dicapai melalui penciptaan lingkungan organisasi di mana ada dorongan emosi positif seperti keterlibatan (*involvement*) dan kebanggaan (*pride*), sehingga meningkatkan kinerja organisasi, pergantian karyawan yang lebih rendah (*turnover* rendah) dan kesehatan yang lebih baik.

Kesimpulan

1. Variabel Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tingkat Employee Engagement karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur.
2. Variabel Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap tingkat Employee Engagement karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur
3. Variabel Penghargaan dan Pengakuan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tingkat Employee Engagement karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur
4. Variabel Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Penghargaan dan Pengakuan memiliki koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,41 terhadap variabel Employee Engagement.
5. Variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat Intention to Quit karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur
6. Variabel Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap tingkat Intention to Quit karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur
7. Variabel Penghargaan dan Pengakuan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat Intention to Quit karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur
8. Variabel Penghargaan dan Pengakuan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tingkat Employee Engagement karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur
9. Variabel Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional serta Penghargaan dan Pengakuan memiliki koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,41 terhadap variabel Employee Engagement.
10. Variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat Intention to Quit karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur
11. Variabel Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap tingkat Intention to Quit karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur
12. Variabel Penghargaan dan Pengakuan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat Intention to Quit karyawan di PT XYZ Kalimantan Timur.

Referensi

- Abdullah, M.A. & Badriyanto, Y. (2023). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3 (2), 2975-12788
- Aghaei, N., Moishiri, K. & Sharhbanian, S.. (2012). Relationship between organizational justice and intention to leave in employees of sport and youth head office of Tehran. *European Journal of Experimental Biology*, 2 (5), 1564-1570
- Ahsan, S.M.R. (2020). Influence of reward & recognition on employee engagement in pharma industry of Bangladesh. *The International Journal Of Business & Management*, 8(11), 99-108. DOI No.: 10.24940/theijbm/2020/v8/i11/BM2011-026
- Ahmeti, F. (2023). Leveraging employee engagement for competitive advantage: satisfaction and work motivation management. *Journal of Liberty and International Affairs*, 9(2), 178-194

- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement (studi pada karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang) . *Journal of Social and Industrial Psychology*,2(1), 10-18
- Albercht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement. new horizons in management*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Albrecht, S. L., Bekker, A.B., Gruman , J., Macey, W., & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. DOI: 10.1108/JOEPP-08-2014-0042
- Alkasim, M.A. & Prahara, S.A. (2019). Perceived organizational support dengan employee engagement pada karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 4 (2), 185-194
- Alyani, K. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap niat berpindah melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1268-1282
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-197.
- Alvi, A.K., & Abbasi, A.S. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*,12(5), 643-649. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725
- Annurusshadiq, R. S. & Lubis, T.A. (2022). Pengaruh reward dan recognition untuk meningkatkan in role dan extra role behavior karyawan yang dimediasi oleh employee engagement di Petrochina International Jabung Ltd. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 17(2), 403-414
- Anugra,A. T. & Saragih, R. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia cabang Bandung ritel. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana)*, 2(3),100-107
- Aprianto, B. & Jacob, F.A. (2013). *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. PPM
- Ashley, N. & Parumasur, S.B. (2024). The relationship between organisational culture and employee engagement in private hospitals. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 68-82
- Baqir, M.H.S., Waseem, R.,& Islam, K.M.A. (2020). Impact of reward and recognition, supervisor support on employee engagement. *American International Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 1-21
- Bateman, S. T. & Snell, S.A. (2014). *Manajemen: kepemimpinan dan kerja sama dalam dunia yang kompetitif*. Edisi 10 Buku 1. Salemba Empat.
- Berry, L. M.. (2010). *Predicting turnover intent : Examining effects of employee engagement , compensation fairness, job satisfaction and age*. Dissertation. Knoxville : The University of Tennessee.
- Denison Consulting, LLC. (2010). *Organization culture & employee engagement*. *Research Notes* , 4(3), 1-4 . Washington.
- Denison, R. D. & Mishra, A.K. (2000). *Organizational culture and organizational effectiveness: a theory and some preliminary empirical evidence*. School of Business Administration. University of Michigan.
- Dwiyanti, N. & Dudija, N. (2019). The effect of rewards on employee performance with employee engagement as an intervening variable in Indonesian pharmaceutical companies. *JICP*, 2(3), 191-199
- Farooq, H., Janjua, U. I., Madni, M., Waheed, A., , Zareei, M. & Alanazi, F. (2022). Identification and analysis of factors influencing turnover intention of pakistan it professionals: an empirical study. *IEEE Acces*, 10(2022), 1-23
- Fatqoh, R. M. Y., & Saragih, R. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap turnover intention Universitas Telkom. *e-Proceeding of Management* ,7 (2) - Agustus 2020
- Fauzia, N. K. & Marwansyah. (2020). Pengaruh employee engagement terhadap turnover intention studi kasus PT. XYZ Bandung. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 6 (1), 33-42.

- Gallup. (2013). State of the global workplace employee engagement insights for business leaders worldwide. Wasington: Gallup Worldwide Headquarters
- Gallup, (2023a). What is employee engagement and how do you improve it? <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Gallup. (2023b). State of the Global Workplace. The Voice Of The World's Employees. Research Report <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Kalsum, U., Herlen & Machasin. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan turnover intention pada perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5 (1), 29-39
- Kishore, R., Khadse, K., Gupta, S. K., Mohture, A., Poojara, R., & Govindarajan, A. (2023). Impact of employee engagement on turnover intention in the context of hospitality industry. *International Journal of Special Education*, 37(3), 16441-16450
- Kreitner, R. & A. Kinicki. (2014). *Perilaku organisasi*. Edisi 9 Buku 1. Salemba Empat.
- Krog, A.. (2014). *The Relationship between organizational culture and work engagement : a multilevel investigation*. Dissertation. Oslo : University of Oslo
- Kundar, A. & Pakkeerappa, P. (2018). Employee engagement: A competitive advantage for organisational success - a review of literature. *JETIR*, 5(10), 66-75
- Lintangsari, A. A., M. Yusuf, & A.N. Priyatama. (2013). Hubungan antara employee satisfaction dan budaya organisasi dengan employee engagement pada karyawan tetap PT . BPD Jawa Tengah cabang utama Semarang. *Jurnal Ilmiah Psikologi Canadrajawa*, 2(2) ,1-15
- Margaretha, M. & T.E.C. Santosa. (2012). Keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor employee engagement. *Jurnal Manajemen*, 12(1) , 103-114
- Maslach, C.. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist* ,13(3) , 44-47
- Mentari, R.R. & Ratmawati, D. (2018). Linking distributive justice and procedural justice to employee engagement through psychological contract fulfillment (a field study in Karmand Mitra Company Andalan, Surabaya). 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 117 (2018), 199-203
- Mirji, J., B., D.N., & Kapor, R. (2023). Impact of organizational culture on employee engagement and effectiveness. *American Journal Of Economics And Business Management*, 6(1),1-9.
- Mohammed, A. I., Firmansayh, E. & Djudijah. (2024). The impact of organizational culture on employee engagement and productivity in the workplace. Literature review. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(1), 2019-2023
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (2013). *Perilaku organisasi : manajemen sumber daya manusia dan organisasi*. Edisi 9. Salemba Empat.
- Moussa, N. M.. (2013). Investigating the high turnover of Saudi nationals versus non-nationals in private sector companies using selected antecedents and consequences of employee engagement. *International Journal of Business and Management*, 8(18), 41-52
- Nusatria, S. & Suharnomo. (2011). Employee engagement : anteseden dan konsekuensi studi pada unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang. Online. http://eprints.undip.ac.id/32106/1/Jurnal_Sandi_Nusatria.pdf . Diakses 20 Juni 2015
- Owalabi, B. A.. (2012). Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti State, Nigeria. *Research on World Economy*, 3(1), 28-34
- Pakpahan, B. H. & Siregar, O. M. (2022). The impact of organization culture on employee engagement for library officers in Universitas Negeri Medan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1). <https://jurnal.unsur.ac.id/jubis/article/view/2207>
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam organisasi*. Rajawali Pers.
- Wongan, S. (2014). Pengaruh keadilan organisasi dan komunikasi terhadap turnover dengan employee engagement sebagai intervening variable. *Jurnal Gema Aktualita*, 3(1), 15-24

- Yauwerissa, A. G. & L. Hendrika. (2013). Studi kausal mengenai pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap employee engagement di hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(1), 1-11
- Yuniar, M. 2008. Pengaruh faktor ketidakamanan kerja (job insecurity) dan kepuasan kerja terhadap niat pindah (turnover intention) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Tesis. Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.