

**MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR PEKERJAAN**

**Selvia Septiyani<sup>1</sup>, Olivia Fachrunnisa<sup>2</sup>**

Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung  
Semarang

Correspondence		
Email: selviasptyni0302@gmail.com	No. Telp: +6282243513084	
Submitted: 30 November 2024	Accepted: 8 Desember 2024	Published: 9 Desember 2024

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji bagaimana employee engagement, kepemimpinan dan faktor pekerjaan mempengaruhi intention to leave pada karyawan di Perusahaan Manufaktur Semarang. Fenomena ini terjadi di tengah tingginya turnover dalam industri garmen, yang dapat merugikan operasional karena kehilangan karyawan berpengalaman. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara perceived organizational support, empowering leadership, job security, dan employee engagement terhadap intention to leave. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dari 131 karyawan perusahaan. Analisis dilakukan menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel secara langsung dan tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perceived organizational support dan empowering leadership berpengaruh positif terhadap employee engagement. Selain itu, job security juga terbukti signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang memiliki engagement tinggi memiliki niat keluar yang rendah, sehingga menjaga retensi yang baik dalam perusahaan. Strategi peningkatan engagement melalui dukungan organisasi, kepemimpinan yang memberdayakan dan jaminan keamanan kerja dapat mengurangi intention to leave pada karyawan Perusahaan Manufaktur Semarang.

**Kata Kunci** : Perceived Organizational Support, Empowering Leadership, Job Security, Employee Engagement, Intention To Leave

**ABSTRACT**

*This study examines how employee engagement, leadership and job factors affect the intention to quit in employees at Semarang Manufacturing Company. This phenomenon occurs amidst high turnover in the garment industry, which can be detrimental to operations due to the loss of experienced employees. The purpose of this study is to analyze the relationship between perceived organizational support, empowering leadership, job security, and employee engagement on the intention to quit. The study used a quantitative method with an explanatory research approach. Primary data were collected through questionnaires from 131 employees of the company. The analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) technique to test the relationship between variables directly and indirectly. The results showed that perceived organizational support and empowering leadership had a positive effect on employee engagement. In addition, job security was also proven to be significant in increasing employee engagement. Employees who have high engagement have low turnover intentions, thus maintaining good retention within the company. Engagement-enhancing strategies through organizational support, empowering leadership and job security guarantees can reduce the intention to quit employees of Semarang Manufacturing Company*

**Keywords** : Perceived Organizational Support, Empowering Leadership, Job Security, Employee Engagement, Intention To Leave.

## 1. PENDAHULUAN

Pergantian tenaga kerja adalah hal yang normal dalam sektor berbasis sumber daya manusia dan dapat bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu,

misalnya sebuah organisasi dapat memilih karyawan baru yang lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan tertentu. Namun, bila lebih banyak

karyawan yang ingin keluar dari perusahaan menyebabkan kekhawatiran pada bagian-bagian kerja yang ditinggalkan karena berdampak pada kekurangan tenaga kerja (Rouleau et al., 2012).

Tingginya tingkat pergantian karyawan mempunyai dampak ekonomi negatif baik langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan (Hayes et al., 2016). Biaya langsung bersifat nyata dan terkait dengan perekrutan karyawan baru dan biaya tidak langsung, seperti penurunan produktivitas awal karyawan baru dan rendahnya kohesi kelompok serta semangat kerja, dapat menjadi masalah besar bagi fungsi operasional suatu perusahaan. Biaya tidak langsung juga terlibat dalam menciptakan “lingkaran setan” atau permasalahan yang terus terjadi yang menurut Zaheer et al. (2019) ditimbulkan dari peningkatan beban kerja dan rendahnya semangat kerja karyawan yang mengakibatkan kemungkinan pergantian karyawan lebih lanjut.

Tingginya *turnover intention* di Indonesia telah menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia. Studi oleh Karo et al. (2023) mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja yang rendah dan kurangnya peluang pengembangan karir merupakan faktor signifikan yang memicu *turnover intention* dengan tingkat *turnover intention* di perusahaan manufaktur sebesar 25% pada tahun 2019. Penelitian oleh Vizano et al. (2021) menekankan bahwa ketidakpuasan karyawan berkontribusi besar terhadap niat karyawan untuk berpindah kerja. Suatu industri dapat menghadapi tingginya angka *turnover intention* apabila perusahaan mengabaikan kesejahteraan para karyawannya. Angka *turnover* perusahaan di Indonesia sebesar 19,22%. Putra et al. (2023) menegaskan bahwa masalah *turnover* di

Indonesia merupakan masalah utama di tempat kerja, karena Indonesia memiliki tingkat *turnover* sebesar 25,8% antara tahun 2010 dan 2018, melampaui Brasil, Amerika Serikat, Tiongkok, dan Inggris. Menurut Kartono (2017), tingkat *turnover intention* meningkat lebih cepat di negara berkembang dibandingkan di negara maju. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi yang lebih besar untuk meningkatkan *turnover* jika penyebab dan solusi *turnover* tidak dianalisis lebih lanjut.

Banyaknya karyawan yang menginginkan untuk keluar akan menjadi permasalahan yang serius, apabila tenaga kerja yang keluar tersebut mempunyai keahlian, kemampuan, ketrampilan di bidangnya dan menduduki posisi vital dalam perusahaan (Nugraha & Purba, 2018), terutama pada industri tekstil dan pakaian jadi. Penelitian ini difokuskan pada industri garmen yang ada di Kota Semarang yang memproduksi pakaian jadi untuk semua gender dan usia. Industri pengolahan bahan jadi seperti pakaian merupakan lapangan usaha di Kota Semarang. Hal ini menjelaskan pentingnya retensi perusahaan garmen agar tidak mengalami *turnover rate* yang tinggi sehingga tidak terjadi kerugian operasional akibat seringnya pergantian karyawan terutama pada karyawan yang memiliki skill. Karyawan berpengalaman memiliki pemahaman mendalam terhadap proses produksi yang kompleks dan spesifik, yang merupakan aset berharga dalam menghasilkan produk berkualitas tinggi yang memenuhi ekspektasi pasar. Menurut literatur, biaya pergantian karyawan sering kali tinggi, mencakup tidak hanya biaya rekrutmen dan pelatihan baru, tetapi juga kehilangan produktivitas dan potensi penurunan kualitas selama periode transisi.

Salah satu tantangan industri garmen saat ini adalah masalah tingginya karyawan yang mengundurkan diri akibat praktik ketenagakerjaan yang buruk (Hossain & Mahmood, 2018). Perusahaan garmen berjuang dengan tingginya pergantian karyawan, peningkatan biaya tenaga kerja dan kompleksitas dalam mengelola tenaga kerja (Hanifah et al., 2021). Kondisi kerja yang tidak memadai, seperti jam kerja yang panjang, kurangnya keselamatan di tempat kerja, rendahnya kompensasi dan kurangnya kebijakan pendukung kesejahteraan karyawan, merupakan beberapa faktor yang mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Masalah ini tidak hanya berdampak pada stabilitas operasional tetapi juga merusak reputasi perusahaan di mata pelanggan dan mitra bisnis global yang semakin memperhatikan standar ketenagakerjaan dalam rantai pasok mereka.

Di Indonesia, karyawan yang berhenti lebih tinggi di tahun 2023 dibandingkan dengan tahun 2022 yang dianggap sebagai puncak dari *'The Great Resignation'*. Berdasarkan pada survey yang dilakukan PWC pada tahun 2023, sekitar 30% dari karyawan mengindikasikan bahwa mereka akan mencari pekerjaan baru ditahun depan, meningkat 10% dari tahun 2022. Angka ini lebih tinggi di antara generasi muda seperti Gen Z dan Milenial dibandingkan dengan karyawan pada tingkat yang lebih senior (PWC, 2023). Hasil survei Deloitte Global Millennial Survey dalam Herliana et al., (2021) terhadap 13.416 karyawan generasi Y di 42 negara berbeda (termasuk Indonesia) menyebutkan bahwa 49% karyawan generasi Y berkeinginan berhenti dalam kurun waktu dua tahun ke depan. Survei dari IDN Research Institute dan Alvara Research Center tahun 2019

menyebutkan bahwa 35,1% dari 1.400 responden generasi Y di Indonesia menyatakan bahwa mereka hanya akan bekerja selama 2-3 tahun di perusahaan yang sama.

Karyawan yang memilih mengundurkan diri dapat disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi, dukungan manajemen yang tidak memadai, hubungan staf yang buruk, peluang karier yang tidak menentu, praktik intimidasi dan pelecehan di tempat kerja, hubungan kerja yang tidak efektif dengan atasan, tidak memandang pekerjaan sebagai hobi, konflik pekerjaan dan keluarga, sedikit peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, gaji rendah, masalah kepegawaian dan dukungan kepemimpinan yang terbatas adalah penyebab utama niat berpindah (Chen et al., 2018; Labrague et al., 2018; Yang et al., 2021).

*Intention to leave* dari karyawan dapat dicegah bila perusahaan memiliki strategi yang tepat seperti *work engagement* yang menyebabkan kepuasan kerja untuk menekan *turnover rate* terutama pada *emerging market* atau pasar negara berkembang (Sefora & Dabija, 2020). Terutama saat ini dalam situasi bisnis setelah terdampak pandemi Covid-19, keterlibatan karyawan telah menjadi salah satu prioritas utama bagi manajer SDM dan praktisi dalam perusahaan akibat *lockdown* yang lama (Chanana & Sangeeta, 2020). Pekerja yang memiliki perilaku ini cenderung bekerja lebih keras dan berpikir positif, sehingga mereka akan lebih mudah dalam memecahkan permasalahan yang timbul dalam organisasi (Kular et.al, 2008). Hal ini sejalan dengan yang dibuktikan dalam riset oleh Wulandari & Hafidz (2023), keterikatan kerja berguna dalam mengidentifikasi karyawan terhadap perusahaan yang menunjukkan

antusiasme terhadap pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Tingkat keterikatan yang tinggi akan meminimalisir pikiran karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Karyawan dengan *engagement* tinggi memahami arti penting pekerjaan yang dilakukannya dan mampu menciptakan perilaku sukarela untuk melampaui standar kerja (Ramdhani, 2021).

*Perceived organizational support* (POS) dapat membantu karyawan dalam memaksimalkan kinerja positif sebagai bentuk hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Karyawan perlu untuk percaya bahwa perusahaan menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka sebagai pemenuhan kebutuhan sosioemosional (Priskila et al., 2021). Sitorus (2017) meneliti hubungan antara dukungan organisasi dan keterikatan karyawan, riset menunjukkan dampak langsung yang kuat di antara keduanya. Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan yang disebabkan dukungan perusahaan yang dirasakan (Shams et al., 2020). (Li et al., 2021) dan Hermawan et al. (2020) memberikan bukti analitis dalam membuktikan kontribusi langsung dukungan *supervisor* terhadap persepsi dukungan organisasi secara keseluruhan.

POS yang dirasakan memberikan jaminan kepada karyawan, bahwa organisasi akan memberikan dukungan yang diperlukan dan tidak akan membiarkan mereka dalam situasi yang penuh tekanan. Hal ini juga mencakup organisasi yang berdiri di belakang mereka atau mendukung karyawan. Rhoades & Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan atau POS yang dirasakan berpusat pada gagasan bahwa organisasi dan karyawan

menikmati hubungan yang dijalin dalam setiap karyawan di perusahaan.

Peran pemimpin juga dinilai penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Beberapa bukti empiris menyatakan ketika sebuah tenaga kerja dipimpin oleh pemimpin yang suportif (Zheng et al., 2017) dan tidak mengendali penuh keputusan karyawan, akan mengerahkan kreativitas dalam melakukan sesuatu dalam diri karyawan (Si & Wei, 2012; Henker et al., 2015). Oleh karena itu, perusahaan memerlukan kepemimpinan yang tepat untuk menumbuhkan perilaku proaktif karyawan dalam mendorong perusahaan yang inovatif dan berkelanjutan dalam jangka panjang sehingga daya saing terjamin. Seorang pemimpin yang aktif mendorong perubahan pada karyawannya tentu akan berdampak positif pada persepsi karyawan terhadap perubahan. Motivasi intrinsik yang timbul dari pengaruh pemimpin berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Muafi et al., 2019).

Perusahaan garmen umumnya memiliki jumlah tenaga kerja yang banyak dan sering dihadapkan pada kendala operasional (Taduvana, 2016). Tingginya biaya utilitas, bahan baku dan mesin merupakan kendala utama yang sering mempengaruhi industri ini, karena biaya yang dibebankan yang tinggi sehingga banyak industri garmen yang melakukan pemangkasan biaya dengan memutus kontrak kerja para karyawannya. *Job security* yang diharapkan oleh masing-masing karyawan sangat berarti bagi mereka untuk tidak merasa kehilangan pekerjaan karena tidak adanya kesempatan promosi, kondisi kerja yang tidak mendukung serta tidak adanya peluang karir dalam jangka waktu panjang (Dhuryana & Hussain, 2018).

Perusahaan perlu untuk memberikan jaminan keberlangsungan pekerjaan terhadap karyawan terutama yang memiliki *skill* tinggi agar karyawan memiliki persepsi merasa dibutuhkan seperti pemberian pelatihan untuk jenjang selanjutnya (Azizah & Murniningsih, 2022).

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang yang telah disusun, peneliti menilai karyawan yang bekerja di industri *garment* perlu untuk diteliti berkaitan dengan *intention to leave*. Besarnya kontribusi industri manufaktur salah satunya industri garmen di Kota Semarang, bila perusahaan mengalami *turnover rate* yang tinggi maka perusahaan akan kehilangan banyak talenta. Maka perusahaan perlu untuk mengatur strategi dalam menjaga retensi karyawan terutama yang menjadi fokus penelitian ini yaitu dukungan dari perusahaan (atasan) dalam memberi motivasi karyawan, kepemimpinan yang berorientasi pada menumbuhkan perilaku proaktif karyawan, rasa percaya diri untuk bisa bertahan bekerja di perusahaan yang didukung dengan keterikatan karyawan yang tinggi guna meningkatkan antusiasme karyawan dalam bekerja, sehingga dengan terpenuhinya variabel-variabel tersebut tingkat keinginan karyawan yang ingin berhenti bekerja di Perusahaan Manufaktur di Semarang dapat diminimalisir.

#### **Intention To Leave**

Rastgar & Pourebrahimi (2013) mengemukakan bahwa niat berpindah adalah kesengajaan yang disengaja dan disengaja dari seorang individu untuk mengundurkan diri secara sukarela dan permanen dari organisasi pemberi kerja. Berikut indikator *Intention To Leave* menurut Mobley et al. (1979):

1. Memikirkan untuk keluar (*thinking of quitting*);
2. Niat untuk keluar (*intention to quit*);

3. Pencarian alternatif pekerjaan.

#### **Perceived Organization Support**

Eisenberger et al. (1990) menyatakan bahwa karyawan membangun keyakinan tentang seberapa besar organisasi menghargai masukan mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Keyakinan ini berkembang melalui personifikasi organisasi oleh agen organisasi. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang dirasakan akan mencakup kesehatan, kinerja, minat organisasi untuk membuat pekerjaan karyawan semakin bermakna. Menurut Rhoades et al. (2001) indikator *perceived organization support* sebagai berikut antara lain:

1. Keadilan;
2. Dukungan atasan;
3. Kondisi kerja.

#### **Empowering Leadership**

Menurut Dong et al. (2016) Empowering Leadership merupakan proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan menekankan pada pentingnya pekerjaan, yakin dengan kemampuan karyawan, menghindari halangan dalam mencapai kinerja, serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Menurut Zhang dan Bartol (2016) indikator *empowering leadership* sebagai berikut:

1. *Enhance Meaning Respect* (Meningkatkan makna bekerja)
2. *Promote Participation* (Mendorong karyawan untuk berpartisipasi)
3. *Express Confidence* (Mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya)
4. *Provide Otonomy* ( Menyediakan Wewenang)

#### **Job Security**

Munandar (2001) menyatakan individu yang mempunyai *job security* adalah individu yang merasa tidak terancam kehilangan pekerjaan dan

yakin pekerjaannya masih dibutuhkan oleh organisasi. Menurut Davy et al. (1997) indikator *job security* sebagai berikut:

1. Karir
2. Kesempatan
3. Keamanan Kerja

#### **Employee Management**

Robinson D. (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Karyawan yang terlibat di dalam pekerjaannya, mengetahui konteks bisnis dan bagaimana cara bekerja dengan rekannya untuk meningkatkan kinerja yang berkaitan dengan kepentingan organisasi. Schaufeli et.al dalam (Kartono, 2017) membagi dimensi *employee engagement* sebagai berikut:

1. *Vigor*
2. *Dedication*
3. *Absorption*

#### **Pengembangan Hipotesis Dan Kerangka Penelitian**

##### **1. Pengaruh *Perceived Organization Support* Terhadap *Employee Engagement***

Premis *perceived organization support* adalah apabila karyawan memberikan pekerjaan yang sebaik mungkin maka ia yakin bahwa perusahaan akan memberi imbalan yang setimpal dan didukung dalam pekerjaannya. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka mereka akan percaya bahwa organisasi akan memenuhi kewajiban pertukarannya di masa depan dan berpikir bahwa mereka wajib membayar kembali organisasi, sehingga karyawan akan bekerja keras untuk mendapatkan dukungan organisasi seperti imbalan material dan spiritual. Penelitian terkait menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki efek prediktif

positif langsung terhadap keterlibatan kerja pekerja berpengetahuan (Dai & Qin, 2016). Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: **H1: *Perceived organization support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement***

##### **2. Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Employee Engagement***

Bentuk kepemimpinan yang memberdayakan karyawan berfokus pada pendelegasian wewenang kepada karyawannya, memungkinkan mereka mengambil keputusan tanpa pengawasan langsung. Dampaknya dapat mempengaruhi pada perilaku pemberdayaan dalam diri karyawan, adopsi sistem manajemen pengetahuan, perilaku *extra-role*, kreativitas karyawan dan kinerja karyawan (Wen et al., 2023). Selaras dengan pembuktian oleh Cai et al. (2018) yang menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara *empowering leadership* terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: **H2: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement***

##### **3. Pengaruh *Job Security* Terhadap *Employee Engagement***

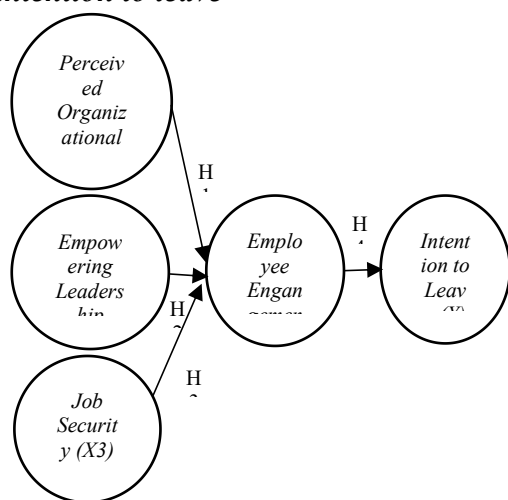
Karyawan yang tidak merasa memiliki *job security* ditandai dengan ketakutan akan kehilangan pekerjaan dan menjadi pengangguran. Ketakutan akan kehilangan pekerjaan kemudian berdampak negatif pada keterlibatan kerja karyawan di tempat kerja (Jung et al., 2021; Shin & Hur, 2021). Keterikatan kerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan keadaan positif karyawan terkait pekerjaan, yang ditunjukkan oleh semangat, dedikasi dan keasyikan mereka dalam pekerjaan mereka

(Schaufelli & Bakker, 2004). Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: **H3: Job security berpengaruh positif terhadap employee engagement**

**4. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Intention to Leave**

Karyawan yang *engage* atau terikat cenderung antusias terhadap pekerjaannya, disibukkan dengan energi positif yang tinggi sehingga menyebabkan mereka fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya dan membuat pekerjaannya terasa seperti hobi. Kenikmatan ini menyebabkan seorang karyawan tidak memikirkan pikiran-pikiran negatif (Memon et al., 2021), atau menampilkan perilaku berkualitas positif yang lebih tinggi terhadap kinerjanya (Hsieh & Wang, 2015). Muchtadin (2022) dalam penelitiannya membuktikan bahwa bila *turnover intention* menurun maka hal tersebut menyebabkan *employee engagement* yang meningkat. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Employee engagement berpengaruh negatif terhadap intention to leave**



**Gambar 1 Kerangka Penelitian**

**2. METODE**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, yaitu jenis penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel melalui hipotesis. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Perusahaan Manufaktur di Semarang yang berjumlah 196 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi, baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel. Dalam penentuan jumlah sampelnya, peneliti menggunakan rumus slovin seperti berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- e = standar error (5%)

Dengan menggunakan rumus slovin diatas, dapat ditentukan jumlah sampel yang diteliti sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{196}{1 + 196(0,05)^2}$$

$$n = \frac{196}{149}$$

$$n = 131 \text{ orang}$$

Berdasarkan pada perhitungan slovin yang didapatkan, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 131 karyawan Perusahaan Manufaktur .

Dalam penelitian ini data primer yang didapatkan dari pembagian kuesioner yang diberikan kepada karyawan Perusahaan Manufaktur. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini yaitu studi kasus dan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian. Pengumpulan data dengan



cara peneliti memberikan beberapa pertanyaan dengan indikator untuk menggali persepsi responden terkait dengan variabel *perceived organization support* ( $X_1$ ), *empowering leadership* ( $X_2$ ), *job security* ( $X_3$ ), *employee engagement* ( $Z$ ) dan *intention to leave* ( $Y$ ). Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala likert dengan 5 kategori respon dengan interval 1-5. Pengujian dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan evaluasi outer model dan evaluasi inner model. Dalam penelitian ini pengolahan data dibantu dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0.

### 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Hasil Uji Path Coefficient dan Uji Hipotesis

**Tabel 1 Hasil Uji Path Coefficient dan Uji Hipotesis**

Hipotesis	Path Coefficient	T Statistic	P Values	K
POS-> EE	0.256	3.747	0.000	1
EL-> EE	0.475	6.297	0.000	1
JS-> EE	0.196	2.869	0.004	1
EE-> IHL	-0.220	2.567	0.011	1

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel, menunjukkan seluruh hubungan antar variabel diterima, maka uji hipotesis yang didapat dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

**Hipotesis 1:** Hubungan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh hubungan yang positif karena memiliki nilai koefisien yaitu 0,256. Hasil uji menunjukkan hipotesis diterima yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar  $3,747 > 1,97$  dan *p-value* bernilai  $0,000 < 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa **H<sub>1</sub> diterima**.

**Hipotesis 2:** Hubungan *empowering leadership* terhadap *employee*

*engagement* memiliki pengaruh hubungan yang positif karena memiliki nilai koefisien yaitu 0,457. Hasil uji menunjukkan hipotesis diterima yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar  $6,297 > 1,97$  dan *p-value* bernilai  $0,000 < 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa **H<sub>2</sub> diterima**.

**Hipotesis 3:** Hubungan *job security* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh hubungan yang positif karena memiliki nilai koefisien yaitu 0,196. Hasil uji menunjukkan hipotesis diterima yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar  $2,869 > 1,97$  dan *p-value* bernilai  $0,004 < 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa **H<sub>3</sub> diterima**.

**Hipotesis 4:** Hubungan *employee engagement* terhadap *intention to leave* memiliki pengaruh hubungan yang negatif karena memiliki nilai koefisien yaitu -0,220. Hasil uji menunjukkan hipotesis diterima yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar  $2,567 < 1,97$  dan *p-value* bernilai  $0,011 < 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa **H<sub>4</sub> diterima**.

#### 2. Uji Adjusted R-Square (R2)

**Tabel 2 Hasil Uji R-Square**

Variabel	R-Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.620	0.611
Intention to Leave	0.048	0.041

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pada Tabel didapatkan nilai dari *Adjusted R-Square* variabel *employee engagement* ( $Z$ ) sebesar 0,611. Hal ini dapat menjelaskan bahwa variabel konstruk *employee engagement* mampu dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* ( $X_1$ ), *empowering leadership* ( $X_2$ ) dan *job security* ( $X_3$ ) sebesar 61,1%. Sementara bila *employee engagement* ( $Z$ ) ditambahkan sebagai variabel prediktor bersama dengan 3 variabel independen

lainnya yang mempengaruhi *intention to leave* (Y) maka besaran pengaruhnya menjadi lebih kecil yaitu hanya 4,1%.

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### 1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai *t* statistik mencapai 3,747 yang jelas lebih besar daripada nilai *t* tabel yang sebesar 1,97. Selain itu, nilai *p-values* yang diperoleh adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis pertama dapat diterima, yang berarti bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di Perusahaan manufaktur semarang. Temuan ini memberikan bukti mengenai pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Pengaruh signifikan tersebut menunjukkan karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan kesempatan yang sama di perusahaan, mendapat dukungan atasan untuk bekerja di perusahaan, puas dengan kondisi kerja di perusahaan saat ini akan cenderung bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan. Selaras dengan yang dinyatakan oleh Kartono (2017) dalam bukunya, perilaku proaktif karyawan mendukung pencapaian tujuan dari keterlibatan yang serius dipengaruhi oleh dukungan atasannya atas apresiasi kerja dan pemenuhan unsur motivasi karyawan. Hal ini relevan teori yang digagas oleh Eisenberger et al. (1990) terkait karyawan yang merasa kurang mendapatkan dukungan mungkin mengalami *burnout*, demotivasi atau merasa terasing dari lingkungan kerja

mereka, sehingga akan berdampak pada keterlibatan kerja yang tidak serius.

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa meningkatkan *perceived organizational support* dapat menjadi strategi efektif untuk mengatasi masalah *disengagement* yang dirasakan karyawan, dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, perusahaan dapat memperkuat ikatan emosional karyawan dengan pekerjaan yang akhirnya akan meningkatkan komitmen dan kinerja. Temuan ini relevan dengan penelitian oleh Caligiuri et al. (2020) dan Dirani et al. (2020) yang menunjukkan bahwa dukungan dari pengawasan memiliki peranan penting dalam membantu karyawan menghadapi ketidakpastian terutama dalam industri yang memiliki *turnover* tinggi, dengan memberikan pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari karyawan akan berkontribusi pada *engagement*. Lee & Shin (2023) juga menegaskan bahwa dukungan di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan, terutama dalam lingkungan yang penuh tekanan. Oleh karena itu, dukungan yang diberikan oleh atasan yang lebih bersifat interpersonal dapat menjadi elemen kunci membantu karyawan untuk lebih terlibat dengan pekerjaan mereka serta dapat membangun keterikatan yang lebih kuat dengan perusahaan. Kesamaan dari temuan tersebut semakin menggarisbawahi pentingnya dukungan pengawasan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, simpulan yang dapat diambil adalah bahwa Perusahaan Manufaktur semarang perlu mempertahankan dan meningkatkan strategi yang berfokus pada penguatan dukungan organisasi. Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang

perusahaan melalui peningkatan produktivitas, loyalitas dan kinerja.

## 2. Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai  $t$  statistik mencapai 6,297 yang jelas lebih besar daripada nilai  $t$  tabel yang sebesar 1,97. Selain itu, nilai  $p$ -values yang diperoleh adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima, yang berarti bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di Perusahaan manufaktur Semarang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika pemimpin di Perusahaan manufaktur Semarang menghargai pekerjaan karyawan, memberikan dorongan kepada setiap karyawan untuk berpartisipasi dalam memajukan perusahaan, memberikan kesempatan untuk mengekspresikan perasaan karyawan saat bekerja, memberikan wewenang kepada karyawan maka karyawan akan cenderung bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan. Hasil temuan penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya seperti Desta & Mulie (2024), Helland et al. (2020) dan Juyumaya (2022) yang sama-sama membuktikan meningkatkan keterlibatan kerja melalui kepemimpinan pemberdayaan dapat memberikan berbagai hasil positif bagi pekerja terutama yang memiliki talenta terbaik dan merupakan bagian penting dari kunci kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang memberdayakan karyawan memiliki peluang lebih besar untuk menangani situasi yang kompleks secara efisien (Ahmed et al., 2022). Sehingga dapat disimpulkan bahwa

hasil yang didapatkan dengan kajian yang dilakukan menegaskan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan akan lebih terlibat dalam pekerjaannya karena mereka merasa dihargai dan memiliki kontrol atas tugas-tugas mereka

## 3. Pengaruh *Job Security* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai  $t$  statistik didapatkan nilai 2,869 yang jelas lebih besar daripada nilai  $t$  tabel yang sebesar 1,97. Selain itu, nilai  $p$ -values yang diperoleh adalah  $0,004 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima, yang berarti bahwa *job security* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di Perusahaan manufaktur Semarang. Karyawan yang merasa tidak perlu khawatir untuk kehilangan pekerjaannya, merasa skills yang dimiliki masih dibutuhkan oleh perusahaan, merasa tingkat keamanan lingkungan kerjanya tinggi akan cenderung bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan teori Maslow (1943) tentang hirarki kebutuhan, di mana *job security* merupakan salah satu kebutuhan dasar yang harus dipenuhi sebelum individu dapat mencapai tingkat aktualisasi diri yang lebih tinggi, yang di dalam konteks organisasi dapat dimaknai sebagai *employee engagement*. Khan (1990) dalam teorinya tentang *employee engagement* mengemukakan, karyawan yang merasa aman cenderung lebih mudah terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Selain itu, teori Cropanzano & Mitchell (2005) juga selaras dengan temuan ini, di mana karyawan yang merasa bahwa perusahaan memberikan keinginan dan

hak-hak karyawan secara memadai, kemudian mereka akan merasa berkewajiban untuk memberikan keterlibatan yang lebih besar sebagai bentuk timbal balik. Hasil penelitian ini mendukung riset sebelumnya bahwa persepsi *job insecurity* memiliki efek buruk pada keterlibatan kerja (Karatepe et al., 2020). Persepsi ketidakamanan kerja yang tinggi dirasakan oleh karyawan mendorong keterlibatan kerja yang lebih rendah dan akibatnya keadaan pikiran yang negatif (Firdaus et al., 2023). Hal ini berdampak pada *turnover rate* yang meningkat akibat karyawan tidak memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, antusiasme dan fokus pada pekerjaan (Jung et al., 2021). Temuan oleh Baridam & Ogbonda (2024) menyimpulkan *job security* mempengaruhi dimensi-dimensi *engagement* yaitu *dedication*, *vigour* dan *absorption* perilaku karyawan. Berdasarkan pembahasan di atas ditemukan fakta bahwa keyakinan karyawan bahwa mereka tidak akan kehilangan pekerjaan adalah alasan penting untuk motivasi dan menjaga kepuasan karyawan, yang kemudian mengekspresikan sikap tersebut terhadap pekerjaannya melalui keterlibatan yang lebih tinggi.

#### 4. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Intention to Leave*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai koefisien jalur yang negatif yaitu -0,220 dengan nilai *p-values* yang diperoleh adalah  $0,011 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima atau *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave* di Perusahaan manufaktur semarang. *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*, mencerminkan bahwa semakin karyawan merasa dapat bertahan dalam

menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan maka semakin karyawan tidak sering memikirkan untuk keluar dari perusahaan ini, tidak berniat untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang, dan tidak memikirkan untuk mencari pekerjaan lain selama bekerja di perusahaan ini. Ketika karyawan merasa lebih terlibat secara emosional dan kognitif, mereka akan merasa lebih terikat pada perusahaan, sehingga niat untuk keluar pun semakin kecil. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diungkapkan (Gupta & Shaheen, 2017) bahwa tingginya keterikatan dengan akan pekerjaan mengurangi risiko perusahaan mengganggu beban *turnover*. Studi oleh Jaharuddin & Zainol (2019) membuktikan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi menurunkan niat untuk meninggalkan perusahaan karena adanya rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Penelitian Memon et al. (2021) juga selaras dengan temuan peneliti, *engagement* yang tinggi berkontribusi pada penurunan *turnover intention*. Karyawan yang terlibat cenderung secara aktif memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan, sehingga mengurangi niat untuk mencari pekerjaan lain.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan:

1. *Perceived rganizational Support* (POS) memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih terlibat dan berdedikasi dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini,

indikator tertinggi dari POS adalah kondisi kerja dengan rata-rata 3,61. Kondisi yang cukup baik tersebut menciptakan rasa nyaman yang dapat meningkatkan produktivitas serta dedikasi karyawan. Saat karyawan merasa dihargai dan memperoleh dukungan dari perusahaan, mereka akan cenderung lebih melibatkan diri dalam pekerjaannya dan berkomitmen terhadap tugas mereka.

2. *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan yang memberdayakan memberikan karyawan otonomi dan tanggung jawab lebih dalam pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam pekerjaan karena tanggung jawab atas proses dan hasil kerja yang dibebankan. Pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin dalam pekerjaannya sendiri memiliki tujuan kritis dalam meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan. Rata-rata indikator otonomi yang mencapai 4,02 menandakan bahwa karyawan merasa dihargai dan diberdayakan dalam peran mereka. Hal ini berdampak pada peningkatan kepercayaan diri dan komitmen terhadap tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang memberdayakan tidak hanya mendorong karyawan untuk berinovasi dan mengambil inisiatif, tetapi juga membangun rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan.

3. *Job security* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketika karyawan merasa aman dalam pekerjaannya dan yakin bahwa mereka tidak akan kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Indikator tertinggi dari *job security* adalah kepastian

keberlanjutan pekerjaan dengan rata-rata 3,89, hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa yakin akan masa depan mereka dalam perusahaan. Karyawan yang merasakan adanya jaminan akan keberlangsungan pekerjaan merasa lebih tenang dan fokus, sehingga dapat meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaannya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai harapan karyawan dan mendukung sistem kepastian pekerjaan, manajemen dapat memfasilitasi peningkatan *employee engagement* yang berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan.

4. *Employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*, yang berarti semakin tinggi keterlibatan karyawan, maka semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hasil tersebut membuktikan bahwa karyawan yang lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung merasa lebih puas, memiliki ikatan yang lebih kuat dengan perusahaan serta lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam pekerjaannya. Sehingga hal ini akan menurunkan karyawan untuk berpindah keperusahaan lain.

Implikasi manajerial dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support* (POS)
  - a. Perusahaan dapat mengevaluasi kebijakan promosi, pelatihan, dan pengembangan karir serta menggalakan budaya inklusivitas dan keadilan.
  - b. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepemimpinan kepada atasan dan mendorong feedback dua arah antara atasan dan bawahan.
  - c. Perusahaan dapat melakukan audit terhadap lingkungan kerja dan

fasilitas, serta melibatkan karyawan dalam dialog tentang apa yang perlu ditingkatkan.

## 2. *Empowering Leadership*

- a. Perusahaan dapat mendorong pimpinan untuk memberikan penghargaan seara verbal atau formal atas pencapaian karyawan dan mengembangkan budaya kerja yang menekankan pengakuan atas kontribusi individu.
- b. Perusahaan dapat membuka saluran komunikasi seperti forum atau diskusi tim untuk ide-ide inovatif dan memberikan penghargaan bagi kontribusi karyawan dalam proses pengambilan keputusan atau pengembangan perusahaan.
- c. Perusahaan dapat mengadakan sesi 1-on-1 seara rutin antara atasan dan bawahan untuk membahas masalah atau aspirasi dan menciptakan budaya kerja yang aman untuk berbagi opini tanpa rasa takut.
- d. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada pimpinan untuk memahami pentingnya pemberdayaan karyawan dan meningkatkan transparansi tentang tanggung jawab dan wewenang di dalam tim.

## 3. *Job Security*

- a. Perusahaan dapat memberikan komunikasi yang transparan terkait stabilitas perusahaan dan strategi jangka panjang serta menyediakan program pengembangan karir untuk meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap masa depannya di perusahaan.
- b. Perusahaan dapat menyediakan pelatihan dan program peningkatkan keterampilan sesuai kebutuhan perusahaan dan tren

industri dan melibatkan karyawan dalam diskusi tentang peran dan kontribusinya ke perusahaan.

- c. Perusahaan dapat melakukan audit keselamatan kerja seara berkala untuk mengidentifikasi risiko di lingkungan kerja dan memberikan pelatihan keselamatan kepada seluruh karyawan.

## 4. *Employee Engagement*

- a. Perusahaan dapat memberikan pelatihan pengelolaan stress dan penyelesaian masalah kepada karyawan dan membangun budaya kerja yang kolaboratif sehingga karyawan merasa didukung dalam menyelesaikan masalah.
- b. Perusahaan dapat meningkatkan komunikasi tentang visi, misi, dan pencapaian perusahaan untuk membangun rasa kebanggaan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam aara perusahaan atau kegiatan sosial yang dapat memperkuat ikatan emosional.
- c. Perusahaan dapat mengkaji ulang distribusi beban kerja untuk memastikan tugas tidak terlalu membebani karyawan dan memastikan karyawan mendapatkan waktu istirahat yang cukup serta lingkungan kerja yang kondusif.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Proses penulisan laporan artikel ini dapat terselesaikan dengan baik berkat bantuan serta bimbingan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, saya menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Olivia Fachrunnisa selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu serta tenaga dalam memberikan ilmu dan pengarahan

kepada saya dalam penyusunan artikel ini.

2. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku kepala Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

3. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

4. Seluruh staff pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan terhadap penulis dalam menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

5. Kedua orang tua saya tercinta yang selalu melangitkan doa-doa baik dan menjadi motivasi untuk saya dalam menyelesaikan artikel ini. Terima kasih sudah mengantarkan saya sampai ditempat ini, saya persembahkan karya tulis sederhana ini dan gelar untuk Bapak dan Ibu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, C., & Murniningsih, R. (2022). Pengaruh Job Insecurity dan Workload Terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 606–613.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices

during COVID-19 lockdown. *Wiley*, 21, 1–8. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>

- Chen, H., Li, G., Li, M., Lyu, L., & Zhang, T. (2018). International Journal of Nursing Sciences A cross-sectional study on nurse turnover intention and influencing factors in Jiangsu Province, China. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 396–402. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.012>
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Dhuryana, A. S., & Hussain, F. (2018). The Effecting Job Security And Work Load On Job Satisfaction Of Teachers Among Heigher Education Institution In Southern Punjab. *International Conference on Emerging Trends in Engineering, Management*, 20(2), 511–518.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z., & Li, C. (2016). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal Of Organizational Behavior*, 38(3), 1–20. <https://doi.org/10.1002/job.2134>
- Eisenberger, R., Fasolo, P. M., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75,

51–59.

- Hanifah, S., Pramesti, M., & Wahyuni, S. (2021). The Effects of Verbal Abuse and Abusive Supervision Towards Turnover Intention Through Emotional Exhaustion: An Empirical Study of Garment Workers in Indonesia. *Atlantis Press: Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 558, 554–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1089>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2016). Nurse turnover: a literature review - an update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235–247. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7>
- Herliana, N. F., Handaru, A. W., & Parimita, W. (2021). The Effect of Job Satisfaction and Work-life Balance on Employee Turnover Intention in Real Estate Industry. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 45–68. <https://doi.org/10.21009/jdmb.04.2.3>
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.1177/2322093718791368>
- Hossain, G., & Mahmood, M. (2018). Employee Turnover in the Garment Industry in Bangladesh: An Organization-level Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(2), 129–149. <https://doi.org/10.1177/2322093718791368>
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). International Journal of Hospitality Management COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Karo Karo, P., Djohan, M. I., & Amalia, M. (2023). the Influence of Job Satisfaction on Turnover Intention of Event Workers in Palembang City. *Maker: Jurnal Manajemen*, 9(1), 51–62. <https://doi.org/10.37403/mjm.v9i1.535>
- Kartono. (2017). *Personality, Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout Pendekatan Dalam Melihat*

- Turnover Intention* (Cetakan Pe). Deepublish.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review (KBS Working Paper, No. 19)* (Issue 19).
- Labrague, L. J., Mcenroe, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). International Journal of Nursing Sciences Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines : Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Li, P., Sun, J.-M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101458. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Muafi, Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: The Role of People Dimension and Work Method Empowering Leadership and Individual Readiness to Change : the Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>
- Muchtadin, M. (2022). Hubungan antara Work Engagement dengan Turnover Intention pada Pekerja Generasi Milenial di Jabodetabek. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 377–391.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. UI Press.
- Nugraha, A., & Purba, S. D. (2018). Tuntutan Pekerjaan dan Stres Kerja Sebagai Variabel Penentu Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(1), 49–60.
- Priskila, E., Tecoalu, M., & Tj, H. W. (2021). The Role of Employee Engagement in Mediating Perceived Organizational Support for Millennial Employee Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 258–264.
- Putra, O. P. B., Putra, R. I., Khansa, A., Naomi, A., Hidayat, D., & Pangaribuan, C. H. (2023). How Can the Retention of Indonesian Digital Industry Employees Be Improved? The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *E3S Web of Conferences*, 426, 1–7. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602147>

- PWC. (2023). *PwC Asia Pasifik Hopes and Fears 2023: Karyawan Indonesia optimis tentang potensi AI dalam karier mereka*. PWC.
- Ramdhani, R. (2021). *Pengaruh Employee Engagementi dan Quality of Work Life Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Karyawan Tetap Bagian Afdeling PT. Daya Sumber Makmur Kalimantan Barat)*. Universitas PGRI Kanjuruhan Malang.
- Rastgar, A. A., & Pourebrahimi, N. (2013). A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(2), 1–10.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 8(5), 825–836.
- Robinson D., P. S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement, Report 408*.
- Rouleau, D., Fournier, P., Philibert, A., Mbengue, B., & Dumont, A. (2012). The effects of midwives' job satisfaction on burnout, intention to quit and turnover: a longitudinal study in Senegal. *Human Resources for Health*, 10(9), 1–14.
- Schaufelli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Sefora, N. M., & Dabija, D. (2020). The Influence of Heavy Work Investment on Job Satisfaction and Turnover Intention in Romania. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 993–1013. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/993>
- Shams, M. S., Niazi, M. M., & Asim, F. (2020). The Relationship Between Perceived Organizational Support, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior: Application of PLS-SEM Approach. *Kardan Journal of Economics and Management Sciences*, 35–55.
- Shin, Y., & Hur, W.-M. (2021). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 659–678. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09694-4>
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299–320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Sitorus, F. (2017). The Influence of Perceived Organizational Support and Internal Communication toward Work Engagement. *Atlantis Press: Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 136, 280–287.
- Taduvana, S. (2016). *The Impact Of Job*

- Insecurity on Job Satisfaction and Organisational Commitment at Femina Garments in Zimbabwe a Case Study.* Durban University of Technology.
- Vizano, N., Sutawidjaya, A., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8, 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Wulandari, V. T., & Hafidz, G. P. (2023). *The Influence of Job Stress , Workaholism and Work Engagement on Job Satisfaction and Turnover Intention in the Garment Industry.* 2(2), 341–354.
- Yang, S., Qiu, Y., & He, J. (2021). Meta-analysis of the impact of role stress on the turnover intention of medical staff in tertiary hospitals. *Annals of Palliative Medicine*, 10(1), 469–478. <https://doi.org/10.21037/apm-20-2446>
- Zaheer, S., Ginsburg, L., Wong, H. J., Thomson, K., Bain, L., & Wulffhart, Z. (2019). Turnover intention of hospital staff in Ontario , Canada : exploring the role of frontline supervisors , teamwork , and mindful organizing. *Human Resources for Health*, 2, 1–9.
- Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of Leadership on Project-Based Organizational Innovation Performance: The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital. *MDPI Sustainability*, 9, 1–22. <https://doi.org/10.3390/su9101893>