

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

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1



Dosen Pembimbing : Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D.

Program Studi Manajemen

Disusun Oleh :

Cindy Aurellia Wahyuningtyas

(30402000088)

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

**HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI**

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

Disusun oleh :

Cindy Aurellia Wahyuningtyas

NIM : 30402000088

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 6 Mei 2024

Pembimbing,



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D.

NIK. 2104999044

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

Disusun Oleh :

Cindy Aurellia Wahyuningtyas

30402000088

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 22 Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Olivia Faehrunnisa, SE., M.Si., Ph.D.
NIK. 2104999044

Penguji I

Digitally signed by
Nurhidayati
Date: 2024.05.27
11:19:41 +07'00'



Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D.
NIK. 210499047

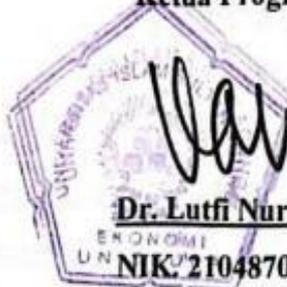
Penguji II



Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si
NIK. 210486011

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen Tanggal 22 Mei 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210487041

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Cindy Aurellia Wahyuningtyas
NIM : 30402000088
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul “**MODEL PENURUNAN INTENTION TO LEAVE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT, KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR PEKERJAAN**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik skripsi penelitian ini.

Semarang, 6 Mei 2024

Yang menyatakan,



Cindy Aurellia Wahyuningtyas
NIM. 30402000088

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Cindy Aurellia Wahyuningtyas
NIM	: 30402000088
Program Studi	: SI Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR PEKERJAAN”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya do internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Mei 2024

Yang Memberi Pernyataan,



Cindy Aurellia Wahyuningtyas
NIM. 30402000088

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrhiiim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hati yang tulus, saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat, karunia dan pertolongan-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, keluarga, sahabat, pengikutnya, serta pertolongan beliau hingga ke akhir zaman.

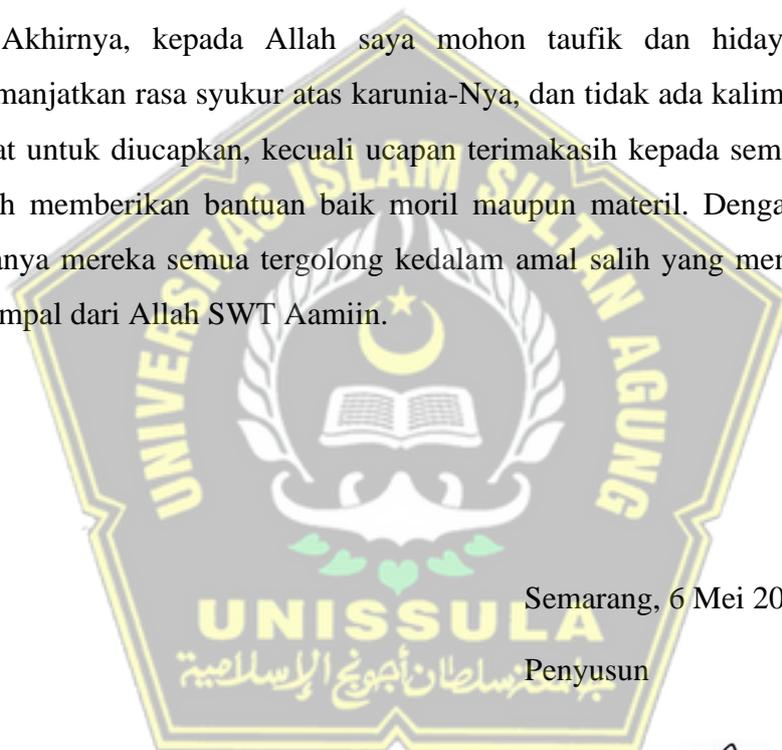
Berbagai usaha telah dilakukan untuk menjadikan karya ini sebagai karya yang sempurna, namun dengan keterbatasan dan kekurangan yang saya miliki, karya ini lahir dalam bentuk sederhana dan masih jauh dari kesempurnaan, karena kesempurnaan hanya milik Allah semata. Tentunya terselesaikannya skripsi ini tidak luput dari jasa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
2. Dr. Lutfi Nurcholis S.T., S.E, M.M. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
3. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D. Selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dan mengarahkan penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Dr. Sri Hartono, SE., M.Si Selaku Dosen Wali yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam proses penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Yang telah memberikan bekal berupa ilmu dan pengetahuan sebagai pedoman dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kedua orang tuaku, serta adik saya Hafitza Novalia Imandaningtyas yang senantiasa mendoakan, membimbing dan mendukung baik secara moril

maupun materil dengan penuh kasih sayang kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Ridho dan kebahagiaan kalian adalah tujuan hidupku sebagai putri yang kalian besarkan dengan air mata kebahagiaan dan penuh pengorbanan.

7. Achmad Jalalludin Khadafi yang telah membantu dan menemani saya selama proses penyusunan skripsi ini
8. Semua pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhirnya, kepada Allah saya mohon taufik dan hidayah-Nya, serta memanjatkan rasa syukur atas karunia-Nya, dan tidak ada kalimat yang paling tepat untuk diucapkan, kecuali ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil. Dengan iringan doa kiranya mereka semua tergolong kedalam amal salih yang mendapat balasan setimpal dari Allah SWT Aamiin.



Semarang, 6 Mei 2024

Penyusun

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Cindy', written in a cursive style.

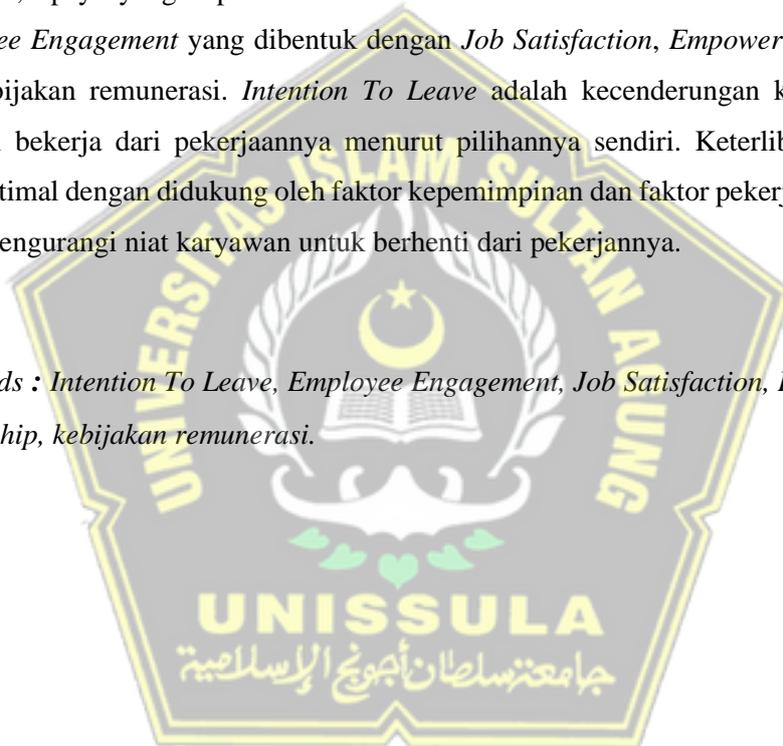
Cindy Aurellia Wahyuningtyas

NIM. 30402000088

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji model penurunan *Intention To Leave* dengan *Employee Engagement* melalui *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, dan kebijakan remunerasi. Penelitian ini mengambil sampel karyawan yang bekerja pada PT. Sandang Asia sebanyak 131 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner terbuka dan tertutup dengan skala likert 1-5 dengan teknik sampling menggunakan metode simple random sampling. Menggunakan alat analisis aplikasi software SmartPLS 3.0 dengan menggunakan pendekatan Structural Model (SEM). Berdasarkan hasil penelitian yang ada, upaya yang dapat dilakukan untuk menurunkan *Intention To Leave* melalui *Employee Engagement* yang dibentuk dengan *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, dan kebijakan remunerasi. *Intention To Leave* adalah kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya menurut pilihannya sendiri. Keterlibatan karyawan yang optimal dengan didukung oleh faktor kepemimpinan dan faktor pekerjaan yang tinggi dapat mengurangi niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya.

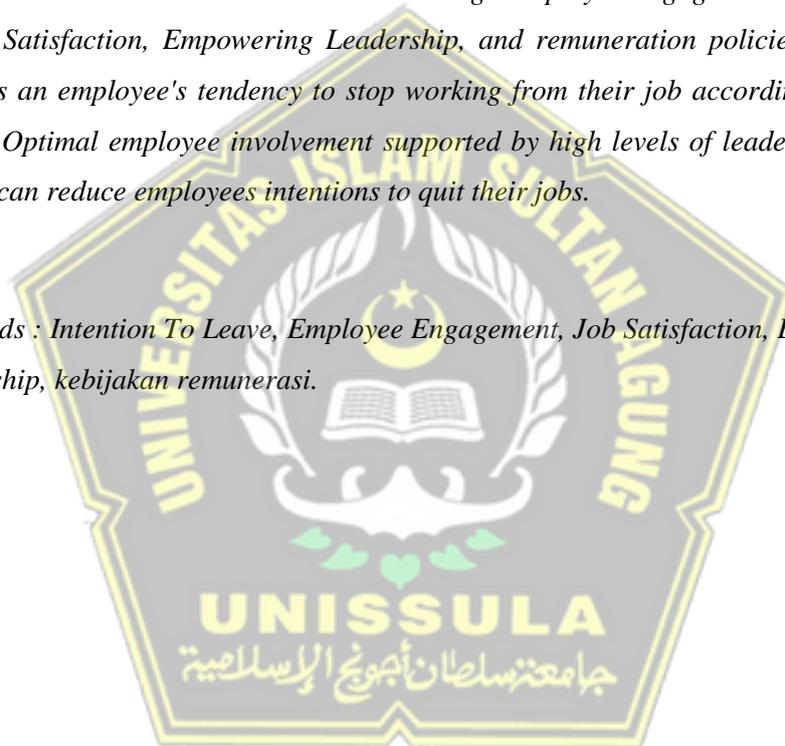
Keywords : *Intention To Leave*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, kebijakan remunerasi.



ABSTRACT

The aim of this research is to test a model for reducing Intention To Leave with Employee Engagement through Job Satisfaction, Empowering Leadership, and remuneration policies. This research took a sample of employees who work at PT. Asian clothing as many as 131 people. The data collection method uses open and closed questionnaires with a Likert scale of 1-5 with a sampling technique using the simple random sampling method. Using the SmartPLS 3.0 software application analysis tool using the Structural Model (SEM) approach. Based on the results of existing research, efforts can be made to reduce Intention To Leave through Employee Engagement which is formed by Job Satisfaction, Empowering Leadership, and remuneration policies. Intention To Leave is an employee's tendency to stop working from their job according to their own choice. Optimal employee involvement supported by high levels of leadership and work factors can reduce employees intentions to quit their jobs.

Keywords : Intention To Leave, Employee Engagement, Job Satisfaction, Empowering Leadership, kebijakan remunerasi.



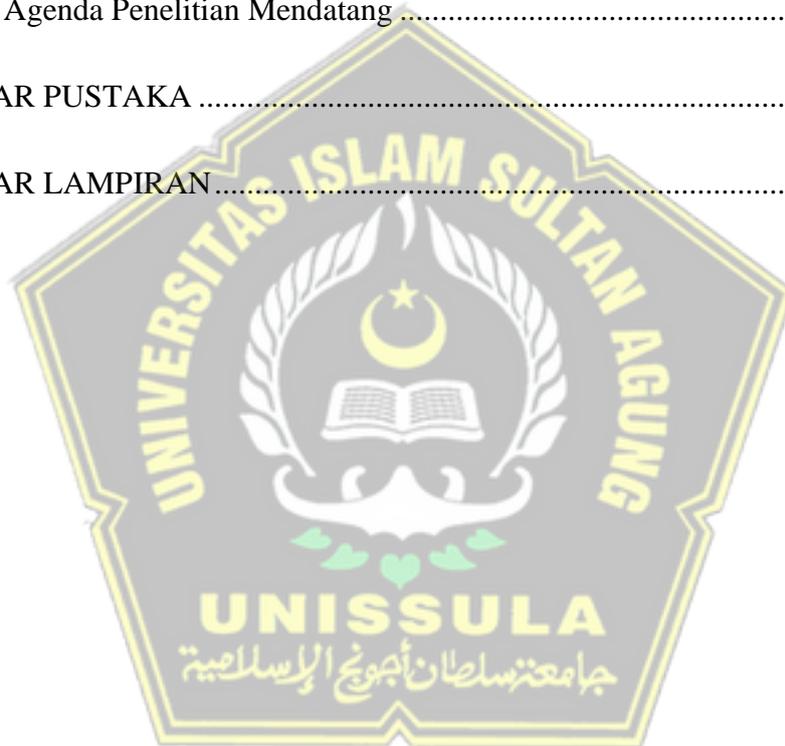
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9

2.1	Variabel-variabel Penelitian.....	9
2.1.1	<i>Intention To Leave</i>	9
2.1.2	<i>Employee Engagement</i>	11
2.1.3	<i>Job Satisfaction</i>	13
2.1.4	<i>Empowering Leadership</i>	16
2.1.5	Kebijakan Remunerasi.....	18
2.2	Pengembangan Hipotesis.....	20
2.2.1	<i>Job Satisfaction dan Employee Engagement</i>	20
2.2.2	<i>Empowering Leadership dan Employee Engagement</i>	21
2.2.3	Kebijakan Remunerasi <i>dan Employee Engagement</i>	22
2.2.4	<i>Employee Engagement dan Intention To Leave</i>	23
2.3	Model Empiris Penelitian.....	25
BAB III METODE PENELITIAN.....		26
3.1	Jenis Penelitian.....	26
3.2	Populasi dan Sampel.....	27
3.3	Sumber dan Jenis Data.....	28
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	29
3.5	Varibel dan indikator.....	30
3.6	Teknik Analisis Data.....	34
3.6.1	<i>Partial Least Square</i>	34

3.6.2	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	35
3.6.3	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	38
3.6.4	Uji Hipotesis	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		42
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	42
4.2	Karakteristik Responden	43
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	44
4.4	Pengujian Model Struktural (<i>Outer Model</i>).....	52
4.4.1	Uji Validitas	53
4.4.2	Uji Reliabilitas	59
4.4.3	Uji Multikolinieritas.....	61
4.5	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	63
4.5.1	Uji Koefisien Determinasi / R Square (R^2)	63
4.5.2	Uji Q-Square	64
4.6	Uji Hipotesis	65
4.6.1	Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	68
4.6.2	Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	69
4.6.3	Pengaruh Kebijakan Remunerasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	70
4.6.4	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Intention To Leave</i>	72

BAB V PENUTUP.....	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran.....	77
5.3 Implikasi Manajerial	78
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	79
5.5 Agenda Penelitian Mendatang	80
DAFTAR PUSTAKA	81
DAFTAR LAMPIRAN.....	89



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik	25
Gambar 4.1 Outer Model	54



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator	30
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data.....	42
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden: Jenis Kelamin, Usia, Masa Kerja, Pendidikan Terakhir	43
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Variabel <i>Job Satisfaction</i>	46
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel <i>Empowering Leadership</i>	47
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Kebijakan Remunerasi	48
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	49
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel <i>Intention To Leave</i>	51
Tabel 4. 8 Nilai Outer Loading	54
Tabel 4. 9 Cross Loading	57
Tabel 4. 10 Nilai Average Variance Extracted	58
Tabel 4. 11 Composite Reliability	60
Tabel 4. 12 Collinearity Statistic (VIF).....	62
Tabel 4. 13 Nilai R-Square	64
Tabel 4. 14 Uji Hipotesis Specific Direct Effect.....	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	89
Lampiran 2	92



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peningkatan arus globalisasi mengakibatkan kompetisi di sektor bisnis akan terus meningkat dengan pesat terhadap lingkungan global yang sangat kompetitif ini. Globalisasi menyebabkan banyak perusahaan dari negara lain untuk merelokasi produksinya ke negara lain salah satunya di Indonesia. Negara Indonesia juga memiliki sumber daya manusia yang cukup melimpah hal ini mengakibatkan perusahaan akan terus menerus membutuhkan sumber daya manusia untuk mempertahankan kualitas dan kompetensi yang unggul dalam perusahaan itu sendiri. Perusahaan harus menciptakan strategi agar apa yang ingin dipertahankan dapat terus berlanjut (Kairupan and Kusuma, 2022). Karyawan menjadi komponen yang penting. Perusahaan diharapkan mempunyai tenaga kerja yang potensial serta mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan sebagai aset untuk berkembangnya perusahaan dan bertahan dalam menghadapi persaingan global. Namun hal yang sering terjadi ialah, ketika perusahaan gagal untuk mengelola atau mempertahankan sumber daya potensialnya karena sumber daya manusia di perusahaan tersebut memiliki *Intention To Leave* yang tinggi.

Intention To Leave atau niat berpindah didefinisikan sebagai keinginan tenaga kerja yang muncul dari dirinya sendiri guna keluar dari organisasi dengan penuh kesadaran dan disengaja (Wiranti et al., 2021). Perusahaan yang

tenaga kerjanya terus menerus berganti akan menimbulkan dampak yang negatif sehingga siap untuk menghadapi konsekuensinya. Dampak yang ditimbulkan salah satunya pada produk sehingga bisa menyebabkan kerugian yang besar di dalam perusahaan itu sendiri karena pendapatan dari perusahaan itu akan berkurang. Perusahaan perlu untuk mencari tenaga kerja baru akibat para tenaga kerja lain memilih keluar dari perusahaannya sendiri. Karena hal ini bisa berpengaruh pada target produksi yang harus mencapai maksimal. Hal tersebut dapat mempengaruhi layanan yang diberikan serta kualitas produk. Meskipun turnover kerap terjadi diperusahaan, namun ada baiknya apabila perusahaan bisa mengurangi tingkat turnover yang tinggi. Untuk itu perlunya *Employee Engagement* agar mencegah terjadinya turnover intention diperusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Puspadewi, 2016) untuk dapat menekan *Intention To Leave* agar tetap rendah perusahaan dapat menggunakan *Employee Engagement* karena tenaga kerja dapat memberikan kontribusi ataupun menampakkan diri secara fisik, intelektual, serta batin saat melakukan pekerjaan pada sebuah lokasi mereka kerja. Tenaga kerja yang terlibat bersama suatu organisasi memiliki kesadaran akan bisnisnya, sebagai hasilnya mereka dapat mengupayakan yang terbaik untuk kesuksesan perusahaan.

Employee Engagement ialah rasa memiliki ikatan dari seorang pegawai dimana bisa memengaruhi tingkat kinerjanya (Princes Grace Lewiuci, 2016). Dari penelitian (Wongan and Stevani, 2014) menjelaskan bahwa *Employee Engagement* dapat berpengaruh secara signifikan dalam mengurangi turnover tenaga kerja. Selaras dengan temuan oleh (Maslach and Leiter, 2008) yang

mengemukakan bahwasanya pergantian (*Turnover*) ialah salah satu hasil dari keterlibatan karyawan yang tinggi, sebagaimana ditunjukkan oleh data yang menyatakan bahwa 87% karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi tidak akan meninggalkan perusahaan. Menurut (Kari, 2013) semakin tinggi tingkat engagement yang karyawannya artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat meliputi *Job Satisfaction*, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan memiliki kesempatan yang luas guna memperkuat ikatan antara tenaga kerja dengan perusahaan. Penentuan kepuasan kerja memegang peranan penting bagi staf dan perusahaan karena karyawan akan lebih merasa bahagia.

Job Satisfaction dapat diartikan sebagai rasa puas yang tinggi terhadap hasil pekerjaan, dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi secara signifikan dalam mendorong munculnya perasaan positif mengenai pekerjaan yang dilakukan (Sidik, 2019). *Job Satisfaction* bisa menjadi pendorong sebagai pencapaian kerja oleh pekerja berupa hasil usaha atas apa yang dikerjakan dan *Job Satisfaction* ini bisa bertambah apabila diberikan penghargaan karena kepuasan kerja menjadi faktor terpenting dalam kinerja atas pencapaian atau hasil apa yang ia kerjakan (Santi Retno Sari and Kumba Digidowiseiso, 2022). Rasa puas terhadap pekerjaan yang tinggi berpengaruh terhadap pekerjaan yang dihasilkan secara maksimal hal ini juga bisa dipengaruhi oleh gaya *kepemimpinan* yang menjadikan faktor mendukung kepuasan seorang.

Gaya kepemimpinan atau *Empowering Leadership* dapat dikatakan sebagai model pemimpin yang mengutamakan menguatkan pada pengikutnya. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini akan menitikberatkan pada

pemberdayaan anggotanya melalui motivasi, pemahaman terhadap perilaku dan aspirasi mereka, serta partisipasi aktif mereka dalam proses pembuatan kebijakan. Kepemimpinan menjadi poin penting untuk seseorang dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar dapat bekerja secara produktif guna mewujudkan apa yang diinginkan oleh perusahaannya. Menurut (Edy, 2011) kepemimpinan memiliki peranan penting karena pimpinan sebaik mungkin untuk mengatur jalannya sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dan pemimpin memberi pengaruh pada karyawannya dalam bentuk motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Bentuk motivasi yang diberikan bisa berupa sesuatu imbalan dari kontribusinya terhadap pekerjaan atau istilahnya dikenal sebagai kebijakan remunerasi.

Kebijakan remunerasi menjadikan hal yang perlu untuk dipertimbangkan dalam perusahaan. Kebijakan remunerasi ini didefinisikan sebagai sebuah tindakan kompensasi yang diberikan pada pegawai atas kinerja mereka yang mana guna mencapai impian organisasi/perusahaan (Pora, 2011). Bagi tenaga kerja, balas jasa atau timbal balik yang sangat vital yaitu gaji. Dengan adanya penggajian yang baik maka karyawan akan semakin termotivasi. Menurut (Hasibuan and Melayu, 2017), kebijakan remunerasi pada dasarnya merupakan instrumen strategis yang berperan penting dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Remunerasi dirancang untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi, mendorong pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan mengutamakan keefektifan, mendukung

terciptanya moral dan etika yang baik, serta sebagai media dalam pengendalian pembiayaan.

PT. Sandang Asia Maju Abadi ialah salah satu perusahaan yang menggeluti bidang industri manufaktur garmen yang memiliki cukup banyak tenaga kerja dan berhasil mengirim beberapa produknya ke berbagai negara. Dalam sistem pengelolaan tenaga kerja PT. Sandang Asia terdapat 47 bagian dengan membagi tenaga kerjanya menjadi dua kategori yaitu karyawan permanen dengan jumlah sebanyak 196 orang dan karyawan nonpermanen sebanyak 1680 orang pada karyawan nonpermanen ini jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan pekerja permanen. Hal itu terjadi karena perusahaan hanya menjalankan proses produksi dan akan membutuhkan tenaga kerja apabila terdapat order yang masuk, sehingga pekerja non permanen ini dapat dirumahkan apabila order mengalami penurunan. Dalam situasi tersebut perusahaan cenderung menggunakan tenaga kerja nonpermanen karena jumlahnya yang lebih banyak dan sistem kontrak kerjanya yang tidak tetap dengan alasan agar menghemat biaya tenaga kerja. Mengingat lama bekerja dari pekerja permanen dalam jangka waktu kurang dari 10 tahun bahkan ada yang lebih membuat pekerja permanen ini menjadi resah karena terkait status kontrak permanennya yang sewaktu-waktu bisa berubah menjadi nonpermanen atau bisa saja ikut dirumahkan. Keresahan tersebut bisa timbul apabila perusahaan mengikuti trend kontrak kerja yang lebih banyak menggunakan pekerja nonpermanen karena menghemat biaya tenaga kerja. Adanya mesin-mesin baru diperusahaan dapat menggantikan peran manusia dalam proses produksi yang

semakin menambah keresahan tenaga kerja permanen akibatnya bisa mempengaruhi tenaga kerja permanen ini memiliki rasa ingin meninggalkan perusahaan karena ketidakjelasan tersebut.

Fenomena keluar masuk karyawan merupakan strategi perusahaan yang mengharuskan mencari tenaga kerja baru. Namun hal ini bukan hal mudah bagi perusahaan untuk mencari pengganti tenaga kerja baru tersebut. Tenaga kerja permanen dapat dikatakan lebih unggul karena mempunyai kapabilitas serta wawasan yang memadai pada bidang tersebut disebabkan karena pekerja permanen menetap lebih lama. Tenaga kerja permanen merupakan aset yang berharga bagi perusahaan dan aset yang terpenting dalam perusahaan untuk dipertahankan. Keluarnya tenaga kerja yang krusial tersebut, dapat mengganggu produktivitas perusahaan dalam kegiatan produksinya dan ini menjadi hal yang buruk bagi perusahaan. Dan pekerja yang berniat untuk meninggalkan pekerjaan mungkin memiliki harapan untuk mendapatkan hal yang baik atau benefit ditempat lain. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk memiliki cara atau strategi yang baik untuk mengelola sumber daya manusia agar terikat dalam perusahaanya dan bisa bertahan lama untuk tetap bekerja diperusahaan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk mengembangkan model empirik yang dapat membantu menurunkan *Intention To Leave* dengan pendekatan *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership* dan kebijakan remunerasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang masalah yang telah dijabarkan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana upaya menurunkan *Intention To Leave* dari pendekatan *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, dan kebijakan remunerasi”. Kemudian pertanyaan penelitian (question research) merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Bagaimana *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
- 2) Bagaimana *Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* ?
- 3) Bagaimana kebijakan remunerasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* ?
- 4) Bagaimana *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Intention To Leave* ?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* dalam menciptakan *Employee Engagement*.
- 2) Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *Empowering Leadership* dalam menciptakan *Employee Engagement*.
- 3) Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kebijakan remunerasi dalam menciptakan *Employee Engagement*.
- 4) Untuk mengidentifikasi dan menganalisis efektivitas *Employee Engagement* dalam upaya menurunkan *Intention To Leave*.

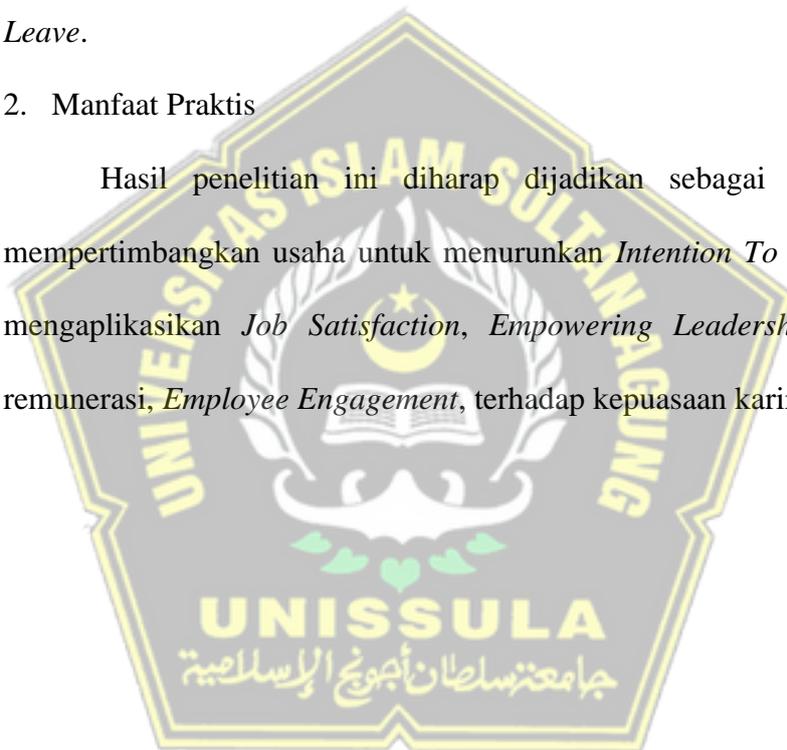
1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat secara teoritis dari penelitian ini diharap mampu memberikan manfaat serta dijadikan pedoman bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, kebijakan remunerasi, *Employee Engagement* dalam upaya menurunkan *Intention To Leave*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharap dijadikan sebagai bahan dalam mempertimbangkan usaha untuk menurunkan *Intention To Leave* dengan mengaplikasikan *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, kebijakan remunerasi, *Employee Engagement*, terhadap kepuasan karir karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Variabel-variabel Penelitian

2.1.1 *Intention To Leave*

(Wiranti et al., 2021) mengungkapkan pengertian *Intention To Leave* yakni keinginan tenaga kerja yang muncul dari dirinya sendiri untuk keluar dari organisasi secara sengaja dan sadar. Sedangkan (Staffelbach and Bruno, 2014) mengemukakan bahwasanya *Intention To Leave* adalah di mana pegawai menyatakan niatnya untuk mengundurkan diri dalam jangka waktu tertentu.. Selain itu (Robbins and Coulter, 2009) juga menegaskan bahwa *Intention To Leave* diartikan dalam organisasi, pengunduran diri dapat terjadi dalam dua cara; secara sukarela atau tidak. Dalam penelitian (Kartono, 2017), *Intention To Leave* ialah ketertarikan yang disengaja guna pergi keluar dari sebuah kelompok atau organisasi. Menurut (Mobley, Horner and Hollingsworth, 1978) Ketika seseorang memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya atau beralih ke pekerjaan lain berdasarkan pilihannya, hal ini disebut sebagai "*Intention To Leave*". Menurut (Mobley, Horner and Hollingsworth, 1978) *Intention To Leave* mempunyai indikator dibawah ini :

1) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*)

Mendorong seseorang dalam mempertimbangkan untuk meninggalkan aktivitas kerja mereka atau tetap tinggal di tempat kerja mereka.

Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka merupakan tahap awal untuk berpikir untuk meninggalkan perusahaan.

2) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)

Keinginan seseorang dalam berupaya untuk menemukan peluang kerja di organisasi lainnya menjadi jelas. Ketika seseorang mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, mereka cenderung mencari peluang di organisasi lain yang lebih sesuai dengan aspirasi mereka.

3) Niat untuk keluar

Mereka yang mempertimbangkan untuk keluar sering kali melakukan perenungan. Ketika seorang karyawan menemukan peluang kerja, mereka mungkin mempertimbangkan untuk pindah meskipun keputusan akhir untuk tetap tinggal atau mengundurkan diri ada di tangan mereka.

Adapun beberapa indikator *Intention To Leave* menurut (Simamora, 2004) adalah merasakan dorongan untuk terus mencari peluang kerja, karyawan mengevaluasi peran, mempertimbangkan untuk mengundurkan diri.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *Intention To Leave* Kemungkinan atau keinginan pekerja untuk berhenti dari pekerjaan mereka dan pindah ke tempat kerja yang mereka inginkan. Adapun indikator *Intention To Leave* yang nantinya diaplikasikan pada riset ini yaitu dari penelitian (Mobley, Horner and Hollingsworth, 1978) yaitu mempertimbangkan untuk berhenti

(*Thinking of Quitting*), pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*), serta keinginan untuk mengundurkan diri.

2.1.2 Employee Engagement

Menurut (Kruse, 2012) *Employee Engagement* dedikasi emosional seorang pekerja terhadap perusahaan dan tujuannya sangatlah penting. Karyawan yang menunjukkan komitmen memiliki kepedulian yang mendalam terhadap organisasi dan tugas-tugas mereka. Mereka berusaha keras untuk mencapai tujuan perusahaan daripada hanya berfokus pada gaji atau peluang mereka untuk promosi. Penelitian (Macey et al., 2009) menyatakan bahwa ketika seseorang terlibat secara aktif dalam bekerja, mereka memahami pentingnya tugas-tugas mereka. Mendedikasikan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi melalui inisiatif, ketekunan, dan tekad. (Arizqi and Olivia, 2017) menyatakan keterlibatan karyawan juga melibatkan pemahaman individu dalam berkolaborasi dengan perusahaan tempat mereka bekerja dengan tujuan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi dan pertumbuhan individu. Selain itu dalam penelitian (Wahyuni and Ikhwan, 2022) menyatakan Terdapat hubungan antara tingkat keterlibatan karyawan dan komitmen perusahaan terhadap nilai-nilai perusahaan. Definisi lainnya menurut (Kox et al., 2022) *Employee Engagement* didefinisikan sebagai kondisi di mana pegawai mengalami kepuasan pada pekerjaan yang dilakukannya, yang disertai oleh tingkat *Vigour*, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi pada pekerjaan.

Menurut (Kox et al., 2022), *Employee Engagement* mempunyai indikator sebagai berikut :

1. *Vigor*

Vigor didefinisikan dengan memiliki ketahanan dorongan, dedikasi untuk bekerja, kemampuan untuk mengatasi rasa lelah dan mempertahankan tekad, dalam situasi yang menantang.

2. *Dedication*

Dedication atau dedikasi adalah ketika seorang pegawai menunjukkan komitmen dalam menjadikan organisasi berhasil meraih tujuan.

3. *Absorption*

Absorption ialah hal yang merujuk pada zona nyaman ketika melakukan pekerjaan, merasakan kegembiraan dalam bekerja hingga merasa begitu cepat waktu berlalu dan menghiraukan semua hal yang ada di sekitarnya.

Adapun beberapa indikator *Employee Engagement* menurut (Handoyo and Setiawan, 2017) yaitu :

- 1) Tempat bekerja
- 2) Kepemimpinan
- 3) Tim dan hubungan
- 4) Teman kerja
- 5) Pelatihan dan pengembangan karir
- 6) Upah/gaji,

- 7) Peraturan organisasi,
- 8) Kesejahteraan kerja.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* memiliki karakteristik yang bersifat positif, substansial, dan memotivasi, yang dapat diidentifikasi melalui tanda-tanda Vigor, dedikasi, dan absorpsi. Adapun tanda-tanda *Employee Engagement* yang nantinya dipergunakan pada riset ini yakni temuan dari penelitian (Kox et al., 2022) yaitu *Vigour*, *Dedication* serta *Absorption*.

2.1.3 *Job Satisfaction*

Menurut (Burić and Moè, 2020) *Job Satisfaction* diartikan sebagai kepuasan dalam pekerjaan dan memiliki pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Selain itu (Johan Widjaja, 2014) berpendapat jika *Job Satisfaction* diasumsikan, dimana pekerja merasa puas terhadap pekerjaan mereka dan membentuk hal-hal yang bersifat positif bagi pekerjaan itu. Selain itu menurut (Manoppo, 2015) *Job Satisfaction* diartikan sebagai kepuasan akan tempat kerja dan tugas yang diterima oleh karyawan.

(Nur Intan Maslichah and Kadarisman Hidayat, 2017) juga menyatakan bahwa *Job Satisfaction* digambarkan sebagai sikap emosional yang positif terhadap pekerjaan seseorang, kebahagiaan dalam bekerja sebagian besar merupakan masalah pribadi. Setiap orang mengalami jumlah kebahagiaan yang bervariasi berdasarkan cita-cita yang berlaku baginya. Meskipun preferensi individu menentukan tingkat aktivitas, kesesuaian yang memuaskan meningkatkan kepuasan. Kesesuaian yang lebih besar antara keinginan dan

penilaian akan meningkatkan kesenangan, karena pilihan yang tidak sesuai akan mengurangi kepuasan. Dengan demikian, sikap mengenai apakah seseorang senang atau putus asa dalam pekerjaan menunjukkan kepuasan, sebuah evaluasi yang mencerminkan pemenuhan atau kekurangan dalam pekerjaan. (Rivai, 2010). Menurut (Luthans, Sekar and Vivin, 2006) *Job Satisfaction* muncul sebagai temperamen yang menenangkan atau sentimen yang menggembirakan berasal dari evaluasi terhadap aktivitas bekerja individu ataupun kesan pengalamannya.

Pendapat (Luthans, Sekar and Vivin, 2006), *Job Satisfaction* mempunyai indikator sebagai berikut :

1) Rekan kerja

Karyawan yang diberi kesempatan untuk interaksi satu sama lain akan merasa lebih puas dengan posisi mereka dibandingkan dengan karyawan yang memiliki waktu terbatas untuk bergaul dan karenanya merasa terisolasi dan dikeluarkan perusahaan. Teman dalam bekerja ialah sumber semangat melakukan pekerjaan yang lebih maksimal saat mereka menunjukkan etika dan pendekatan yang sama. Bertemu dengan rekan kerja yang senasib menumbuhkan sentimen persatuan dan persaudaraan yang lebih kuat di tempat kerja. Sebagian besar karyawan mengungkapkan bahwa pekerjaan memuaskan kerinduan mereka akan keterikatan sosial. Bukan hal yang membuat heran apabila kehadiran teman dalam bekerja yang menyenangkan serta mendukung secara signifikan dapat menjadikan peningkatan *Job Satisfaction*.

2) Pekerjaan itu sendiri

Yakni aktivitas kerja yang dijalankan oleh individu setiap hari. Banyak pegawai menemukan kepuasan lebih dalam ketika mereka memahami bagaimana upaya mereka berkontribusi secara bermakna terhadap tujuan organisasi. Selain itu, menerima peran yang secara efektif memanfaatkan bakat unik seseorang dan memberikan otonomi terkait dengan keterlibatan. Menerima umpan balik yang tepat atas kinerja seseorang mencegah pekerjaan menjadi terlalu membosankan atau berlebihan. Tugas yang kurang menantang dan terlalu banyak tekanan dapat menimbulkan ketidakpuasan, maka menemukan keseimbangan yang tepat adalah kuncinya. Meskipun beberapa pekerjaan lebih kompleks daripada yang lain, menciptakan makna motivasi dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja akan meningkatkan kemungkinan karyawan merasa positif tentang kontribusi mereka.

3) Kepenyeliaan (supervisi)

Ini merujuk pada upaya untuk mengoordinasikan tenaga kerja dan memperbaiki ikatan antara manajer dan tenaga kerja. Supervisi memegang peran krusial dalam praktik manajemen. Peran supervisi melibatkan interaksi langsung dengan karyawan serta memengaruhi kinerja mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Secara umum, pegawai cenderung lebih menghargai supervisi yang mengutamakan keadilan, transparan, dan kolaboratif dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Adapun beberapa indikator *Job Satisfaction* menurut Hasibuan (2001) adalah sebagai yaitu absensi, moral kerja, dan *turnover*.

Maka dari itu *Job Satisfaction* dapat diartikan dengan situasi yang menggembirakan atau perasaan senang yang berasal dari nilai kerja ataupun pengalaman kerja individu. Adapun indikator *Job Satisfaction* yang dipergunakan pada riset ini yakni temuan oleh (Luthans, Sekar and Vivin, 2006) yakni teman dalam bekerja, serta pekerjaan tersebut (*Work it Self*), dan kepenyalian (*supervisi*).

2.1.4 Empowering Leadership

Berdasar pada pendapat (Amundsen and Martinsen, 2014) yang mendefinisikan *Empowering Leadership* ialah sebuah tahapan memberikan pengaruh terhadap anggota organisasi dengan delegasi kewenangan, fasilitas, dan dorongan guna meningkatkan pemberdayaan individu tenaga kerja agar mampu berfungsi secara otonom dalam kerangka strategis dan tujuan komprehensif dari entitas organisasi. Dalam penelitian (Conides, 2019) mengemukakan *Empowering Leadership* adalah pendekatan yang berfokus pada peningkatan inisiatif, kendali diri, dan kemampuan memimpin individu dengan melimpahkan kebebasan, tugas, keyakinan, serta peluang untuk pertumbuhan yang lebih baik bagi anggota tim. Selain itu (Pradipta Utama Widodo, 2017) bahwa *Empowering Leadership* adalah kepemimpinan yang berbagi pengambilan keputusan dengan karyawan, berkonsultasi mengenai hal-hal penting yang berhubungan dengan anggotanya, memberikan lebih banyak otonomi kepada bawahan, dan menghilangkan pengekangan birokrasi

yang tidak perlu. (Jones and D. L., 2013) mengartikan *Empowering Leadership* dapat diartikan sebagai pemahaman terhadap motivasi dan perilaku karyawan, menunjukkan minat dan kemauan seorang pemimpin untuk peduli terhadap anak buahnya, serta kemampuannya untuk berkomunikasi secara efektif dan memotivasi stafnya. Selain itu (Zhang and Bartol, 2010) mengemukakan bahwa *Empowering Leadership* ialah tindakan menempatkan keadaan yang memberikan peluang pada pekerja untuk berbagi kewenangan melalui cara menyoroti nilai pekerjaan, percaya pada bakat mereka, meminimalkan hambatan menuju kesuksesan, dan memberi mereka lebih banyak otoritas pengambilan keputusan.

Menurut (Zhang and Bartol, 2010) *Empowering Leadership* mempunyai indikator sebagai berikut :

1) *Enhance Meaning*

Yaitu dengan cara meningkatkan kebermaknaan kerja.

2) *Promote Participation*

mempromosikan karyawan dimana para pemimpin dapat mendorong tingkat partisipasi.

3) *Express Confidence*

Cara seorang pemimpin dapat menunjukkan kepercayaan mereka terhadap hasil kerja anggota timnya yang luar biasa.

4) *Provide Autonomy*

Yaitu memberikan keputusan mutlak dari kendala birokrasi kerja yang ada.

Adapun beberapa indikator *Empowering Leadership* menurut (Jones and D. L., 2013) adalah *Respect, Development, Community*, dan *Delegation*. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *Empowering Leadership* dapat diartikan sebagai proses keadaan yang memungkinkan pembagian kekuasaan dengan pekerja serta menyatakan pentingnya nilai pekerjaan, memiliki kepercayaan pada keterampilan pekerja, menghilangkan hambatan dalam mencapai hasil kerja, dan memberikan otonomi pada tahap pembuatan kebijakan. Adapun indikator *Empowering Leadership* yang dipergunakan pada riset ini yaitu *Enhance Meaning, Promote Participation, Express Confidence* dan *Provide Autonomy* (Zhang and Bartol, 2010).

2.1.5 Kebijakan Remunerasi

Menurut (Listiani, 2013) kebijakan remunerasi didefinisikan sebagai pembayaran atau penggajian, atau bisa di artikan sebagai uang tunai maupun sesuatu yang setara dengan uang tunai sebagaimana ditentukan oleh hukum, yang diberikan untuk pekerja tetap tidak lembur ataupun honorarium. Selain itu (Mangkuprawira, 2013) mengartikan bahwa kebijakan remunerasi adalah imbalan uang lainnya yang ditawarkan perusahaan kepada para pekerjanya sebagai imbalan atas tugas atau pencapaian tertentu.

Kompensasi tidak langsung merujuk kepada sejumlah manfaat tambahan yang diberikan kepada karyawan selain dari gaji pokoknya, meliputi beragam fasilitas seperti pelayanan kesehatan, program dana pensiun,

penggantian gaji selama periode cuti, serta santunan dalam situasi kecelakaan atau musibah lainnya (Dharma, 2012). (Pora, 2011) kebijakan remunerasi adalah suatu proses di mana perusahaan memberikan kompensasi atau penghargaan pada pegawai terhadap pencapaiannya untuk berupaya mendapatkan apa yang diharapkan oleh organisasi/perusahaan. Merujuk pada (Pora, 2011) kebijakan remunerasi memiliki indikator seperti berikut ini :

1) Gaji

Pengusaha memberikan kompensasi finansial kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka, baik secara fisik maupun mental, dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Insentif

Penghargaan moneter yang diberikan kepada anggota tim sebagai pengakuan atas kinerja yang berhasil mencapai atau melampaui sasaran yang telah ditetapkan.

3) *Benefit*

Timbal balik tidak langsung atau manfaat keuangan atau non-keuangan ekstra secara tidak langsung yang diterima oleh staf dari perusahaan.

4) Bonus dan komisi

Insentif yang diberikan oleh pengusaha untuk pegawai yang sudah melampaui target atau tenggat waktu kinerja. Pada kenyataannya, insentif dapat berupa uang, perjalanan, atau hadiah lainnya.

5) Tunjangan

Bentuk kompensasi yang ditawarkan oleh pemberi kerja atau perusahaan kepada karyawan sehubungan dengan pekerjaan mereka, tergantung pada sifat aktivitasnya.

Adapun beberapa indikator kebijakan remunerasi menurut (Apriyanti, 2018) adalah gaji dan tunjangan kerja, program kesehatan dan program pensiun dan kenaikan pangkat serta promosi jabatan.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kebijakan remunerasi merupakan suatu tindakan balas jasa yang dikeluarkan oleh Perusahaan untuk diberikan pada pegawai sebagai imbalan dari pencapaian pegawai untuk memenuhi harapan perusahaan. Adapun indikator kebijakan remunerasi yang dipergunakan pada riset ini yaitu temuan oleh (Pora, 2011) yakni gaji, insentif, bonus dan komisi.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 *Job Satisfaction dan Employee Engagement*

Seorang karyawan diharapkan bisa untuk merasakan tingkat respons atau kepuasan yang tinggi dalam dirinya sendiri, hal itu akan mempengaruhi karyawan tersebut untuk menambah keterikatan dan level dirinya didalam organisasi tersebut. Untuk itu banyak model yang digunakan agar terciptanya efektivitas kerja. Salah satu model kepuasan kerja yang perlu diperhatikan yaitu *Job Satisfaction*. Dimana dalam (Kertiriasih, Sujana and Suardika, 2018) ketika pekerja merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini akan membuat

mereka merasa engaged, yang akan membantu mereka bekerja seefisien mungkin dan memengaruhi employee engagement.

Karyawan yang merasa puas, senang, dan menghargai posisinya sekarang nantinya lebih bersedia dalam berpartisipasi pada semua aktivitas perusahaan. (Syailendra *et al.*, 2017) Selain tetap bertahan dan memberikan kontribusi finansial yang signifikan kepada organisasi, pekerja yang engaged juga memiliki kecenderungan untuk menjadi pekerja yang setia dan pekerja jangka panjang yang memberikan pekerjaan berkualitas tinggi dan produktif. (Triwijarnako, 2017). Oleh sebab itu, ditemukan korelasi yang konstan antara kepuasan dalam bekerja dan employee engagement. (Kaswan, 2017). Terdapat korelasi positif antara kebahagiaan kerja dan keterlibatan karyawan, yaitu kepuasan kerja yang tinggi dapat menjadikan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi di antara para karyawan (Kari, 2013). Dengan demikian, hipotesis atau dugaan yang pertama pada penelitian ini yaitu :

H1 : *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*

2.2.2 *Empowering Leadership dan Employee Engagement*

Kepemimpinan pada suatu kelompok atau perusahaan berperan besar sebab adanya pemimpin akan memberikan dampak terhadap performansi kinerja bawahan atau karyawannya. Salah satu model gaya kepemimpinan yang dapat untuk diperhatikan adalah *Empowering Leadership*. Dalam penelitian (Park *et al.*, 2017) bahwa selain meningkatkan rasa keterhubungan

dan kesejahteraan psikologis para pekerja, juga berpengaruh dalam mempengaruhi ide-ide positif mereka.

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh (Chih, 2012) bahwa pemimpin bisa mempengaruhi komitmen karyawan sebagai agen perubahan. Menurut (Kim and Beehr, 2017) konseptualisasi pemberdayaan pemimpin berhubungan erat dengan kerangka teoritis motivasi, yang melibatkan penerapan model seperti teori karakteristik pekerjaan. (Park et al., 2017) mengenai *Empowering Leadership* terbukti memberi efek positif terhadap *Employee Engagement*. Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H2 : *Empowering Leadership* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*

2.2.3 Kebijakan Remunerasi dan *Employee Engagement*

Suatu organisasi perusahaan akan mengapresiasi karyawan atas kontribusinya dalam bekerja sebab hal ini mampu memotivasi para karyawan lebih terikat dalam organisasi. Salah satu model kontribusi yang perlu diperhatikan yaitu kebijakan remunerasi. Hal ini dikemukakan dalam penelitian (Nina Insania K. et al., 2011) bahwa salah satu elemen yang mempengaruhi keterlibatan karyawan berkaitan dengan gaji dan tunjangan; secara khusus, sistem kompensasi atau pembayaran memiliki peran penting dalam kapasitas organisasi untuk menginspirasi dan memotivasi anggota staf atau menghasilkan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi.

(Widyawati, Manggabarani and Marzuki, 2021) dan (Anitha, 2014) menyatakan variabel kebijakan remunerasi memiliki potensi untuk memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap variabel keterlibatan karyawan. Menurut (Handoko. T ., 2001), Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi *employee engagement* adalah kebijakan remunerasi. Ketika karyawan menerima kompensasi yang adil, mereka lebih terdorong untuk berkinerja baik di tempat kerja dan siap untuk mengembangkan keterampilan mereka. (Torang, 2013) mengemukakan Insentif karyawan di sebuah agensi harus menghasilkan strategi inovatif untuk menjaga anggota staf tetap produktif dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka sehingga mereka dapat berkontribusi sebanyak mungkin untuk agensi atau bisnis. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H3 : Kebijakan remunerasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*

2.2.4 *Employee Engagement dan Intention To Leave*

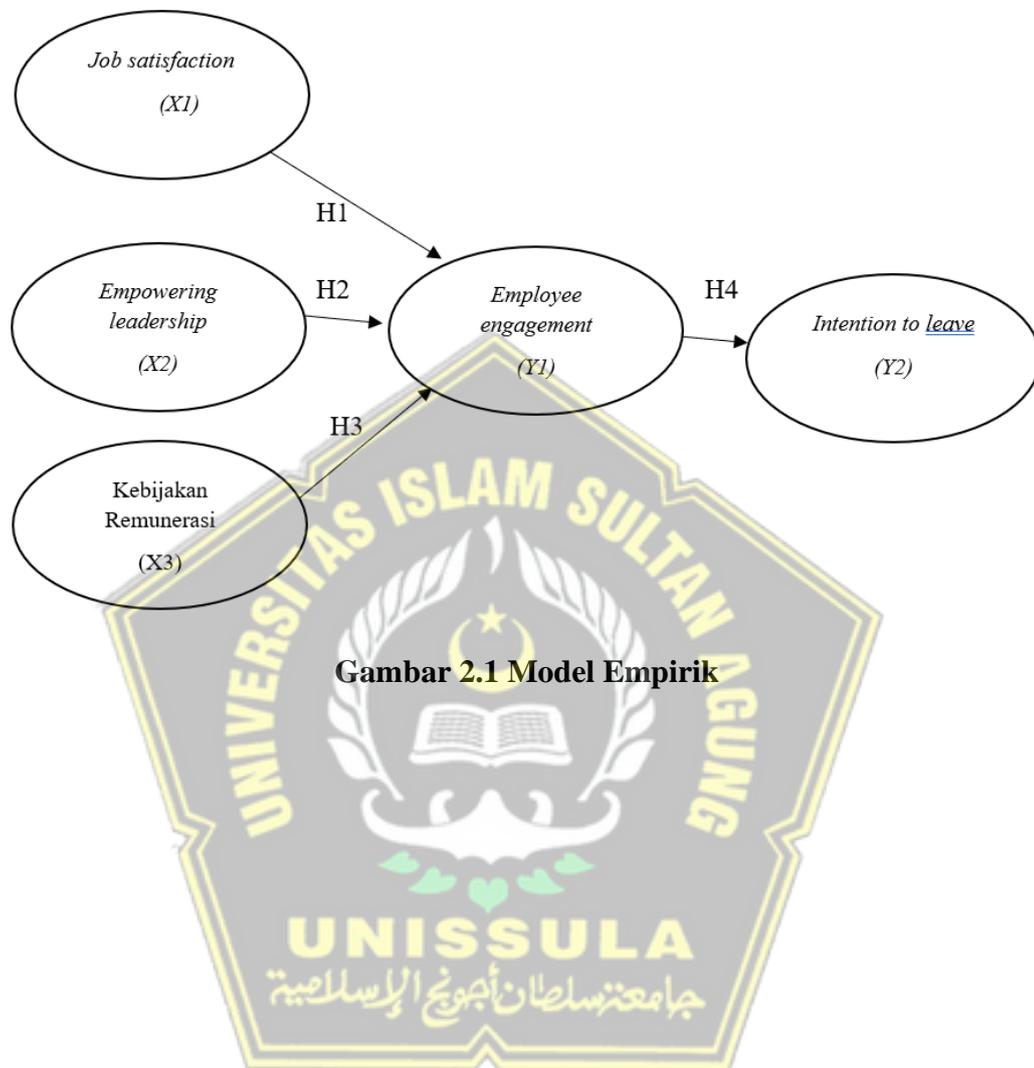
Keterikatan pada individu setiap karyawan dipercaya menjadi hal penting dalam perusahaan karena pegawai memiliki perasaan terlibat serta memiliki ikatan secara positif dengan perusahaan cenderung akan lebih produktif dan bertahan didalam perusahaan dalam waktu yang panjang. Salah satu model keterikatan pada karyawan yang perlu diperhatikan yaitu *Employee Engagement*. (Siddhanta and Roy, 2010) Salah satu aspek yang membedakan *Employee Engagement* adalah dorongan yang kuat dari karyawan untuk tetap

bersama perusahaan meskipun ada tawaran pekerjaan yang lebih menarik dari luar.

Dalam Penelitian (Fauzia and Marwansyah, 2020) mengungkapkan terdapat hubungan tidak signifikan antara *Employee Engagement* dan *Intention To Leave*, adanya korelasi negatif yang disertai perubahan dalam arah berbeda, memiliki arti jika *Employee Engagement* di suatu perusahaan rendah maka tingkat *Intention To Leave* karyawannya akan tinggi. Tingkat keterlibatan yang tinggi mempengaruhi produktivitas pekerja (sering kali melakukan pekerjaan dengan kualitas yang baik) dan mengurangi kecenderungan mereka untuk berhenti. (William A, 2011). Hasil penelitian ini merujuk pada temuan oleh (Berry and Morris, 2008) yang mengemukakan bahwa *Employee Engagement* memberikan dampak secara negatif dan signifikan pada *Intention To Leave*. Temuan ini turut mendukung penelitian oleh (Belete, 2018), yang mengatakan bahwasanya *Employee Engagement* adalah faktor yang menjadi dorongan bagi karyawan untuk tetap bertahan di dalam suatu organisasi. Dengan demikian, hipotesis keempat pada penelitian ini yaitu :

H4 : *Employee Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Intention To Leave*.

2.3 Model Empiris Penelitian



Gambar 2.1 Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian, sumber data, strategi pengumpulan data, ukuran populasi dan sampel, variabel dan indikator, serta metodologi analisis data, semuanya tercakup dalam bab ini bersama dengan arah dan metodologi penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Guna mengukur hubungan antar variabel, menentukan kemungkinan variabel berhubungan dengan variabel lain atau tidak, atau menentukan apakah suatu variabel disebabkan atau mendapat pengaruh oleh faktor lain atau tidak, maka penelitian ini mengaplikasikan teknik kuantitatif melalui jenis penelitian eksplanasi. (Mulyadi, 2013). Tujuan dari desain eksplanatori adalah untuk menjelaskan bagaimana hipotesis penelitian berhubungan dengan variabel dan bagaimana sampel dapat digeneralisasikan ke populasi. Namun, desain eksplanatori itu sendiri dapat digunakan untuk mengembangkan, meningkatkan, atau bahkan melemahkan teori. (Mulyadi, 2013). Tujuan dari studi ini adalah untuk melakukan analisis terhadap pengaruh dan korelasi antara variabel-variabel, yang terdiri dari variabel independent, yaitu digital *Job Satisfaction* (X1), *Empowering Leadership* (X2). Kebijakan remunerasi (X3) Selanjutnya untuk variabel yang mendapat pengaruh (dependent variable) yaitu *Employee Engagement* (Y1), *Intention To Leave* (Y2).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan domain generalisasi yang terdiri atas entitas atau subjek dengan karakteristik dan atribut yang telah dipilih secara cermat oleh peneliti untuk dilakukan investigasi lebih lanjut, dengan tujuan menghasilkan penafsiran atau kesimpulan yang lebih mendalam (Sugiyono, 2011). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi terutama pada karyawan permanen yang berjumlah 196 karyawan dalam upaya untuk menurunkan *Intention To Leave* melalui *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan kebijakan remunerasi.

Sampel merupakan subset yang diambil dari suatu populasi yang bertujuan untuk menyediakan data yang akan dianalisis, populasi sendiri merujuk pada keseluruhan karakteristik atau kualitas yang dimiliki oleh anggota-anggota populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan “*random sampling*”. Dengan demikian jumlah responden yang nantinya dipergunakan pada penelitian ini ialah sebanyak 131 responden. Dalam konteks penelitian, penentuan ukuran sampel dilakukan melalui penerapan rumus Slovin. Rumus Slovin didefinisikan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = standar error (5%)

Dengan merujuk pada rumus Slovin, diperoleh estimasi ukuran sampel sebagai berikut:

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

$$n = \frac{19600}{149}$$

$$n = 131$$

Berdasarkan kalkulasi menggunakan metode rumus Slovin, jumlah partisipan yang akan diikutsertakan sebagai responden dalam konteks penelitian ini mencapai 131 responden.

3.3 Sumber dan Jenis Data

a. Data primer

Data primer merupakan sumber informasi yang secara langsung menyediakan data kepada peneliti. Data utama diperoleh melalui proses wawancara dengan partisipan studi serta melalui pengamatan langsung di lokasi penelitian (Sugiyono, 2011). Responden yang memberikan informasi atau data untuk tujuan penelitian adalah sumber data. Dengan menggunakan survei menggunakan kuesioner tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan penelitian, yaitu *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, kebijakan remunerasi, *Employee Engagement* dan *Intention To Leave*.

b. Data sekunder

Data sekunder ialah sumber data yang menyajikan informasi untuk pengumpul informasi secara tidak langsung (Sugiyono, 2019). Data sekunder

di dapatkan dari sumber pendukung riset ini maka diperoleh 131 data perusahaan di PT. Sandang Asia Maju Abadi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merujuk pada metodologi atau pendekatan yang digunakan dalam menghimpun informasi yang relevan dengan fokus penelitian yang dijalankan. Pengumpulan data yang digunakan untuk menerapkan strategi tentang penurunan *Intention To Leave* melalui *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, dan kebijakan remunerasi. dalam domain manajemen sumber daya manusia organisasi. Kuesioner digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam investigasi ini. Tujuan dari kuesioner adalah untuk mengumpulkan data dengan mengajukan serangkaian pertanyaan dan mengharapkan tanggapan dari responden. (Sugiyono, 2011).

Ada pertanyaan tertutup dan terbuka dalam survei. Kuesioner tertutup (angket) menunjukkan bahwa peneliti telah menyediakan daftar tanggapan dan responden hanya perlu memilih salah satu yang paling sesuai dengan keadaan yang dihadapi. Kuesioner terbuka memungkinkan responden untuk menjawab dengan cara mereka sendiri (Suharsimi, 2010). Kuesioner dibuat dengan menggunakan indikator-indikator dari variabel-variabel penelitian, yang ditentukan dengan meminta responden untuk mengisi pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Hanya pernyataan tertutup yang dikirim sebagai kuesioner untuk penelitian ini. Dari hasil penelitian ini, ditemukan bahwa dalam proses pengukuran indikator atau pernyataan melalui penggunaan kuesioner,

digunakanlah skala Likert yang terdiri dari lima tingkatan, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Ini didasarkan pada konsep teoritis yang diajarkan oleh Likert (1932), di mana skala Likert digunakan sebagai alat untuk menilai perilaku individu. Skala ini terdiri dari beberapa pernyataan yang dimana responden diminta untuk memberikan respon terhadap lima pilihan, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS), yang secara berturut-turut dinotasikan sebagai 5, 4, 3, 2, dan 1. (Carifio and Perla, 2007) mengemukakan bahwa penggunaan skala Likert memiliki potensi untuk menghasilkan sebuah skala pengukuran yang bersifat interval.

3.5 Variabel dan indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, Kebijakan Remunerasi, *Employee Engagement* dan *Intention To Leave* dengan devinisi masing-masing dan variabel dijelaskan pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator

No	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Menurut (Luthans, Sekar and Vivin, 2006) <i>Job Satisfaction</i> dicirikan sebagai perasaan atau suasana hati yang menyenangkan	1) Rekan kerja 2) <i>Supervision</i> (pengawasan) 3) Pekerjaan itu sendiri (<i>Work it Self</i>) (Luthans, Sekar and Vivin, 2006)	Skala Likert 5 Point

ditimbulkan oleh evaluasi terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

-
2. Menurut (Zhang and Bartol, 2010) *Empowering Leadership* adalah proses menempatkan kerangka kerja yang diperlukan untuk memungkinkan pembagian kekuasaan dengan karyawan menyoroti nilai tenaga kerja, memiliki keyakinan pada kemampuan pekerja, menghilangkan hambatan terhadap kinerja, dan memberi mereka lebih banyak keleluasaan saat mengambil keputusan.
- | | |
|---|-----------------------------|
| <p>1) <i>Enhance Meaning</i> (Meningkatkan makna bekerja)</p> <p>2) <i>Promote Participation</i> (Mendorong karyawan untuk berpartisipasi)</p> <p>3) <i>Express Confidence</i> (Mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya)</p> <p>4) <i>Provide Autonomy</i> (Menyediakan Wewenang)</p> | <p>Skala Likert 5 Point</p> |
|---|-----------------------------|
-

<p>3. Menurut (Pora, 2011) Kebijakan remunerasi adalah sebuah keputusan organisasional yang terkait dengan penghargaan atau kompensasi yang diberikan kepada karyawan oleh pengusaha sebagai pengakuan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan Perusahaan.</p>	<p>1) Kebijakan Gaji 2) Kebijakan Insentif 3) Kebijakan Bonus dan Point Komisi</p> <p>(Pora, 2011)</p>	<p>Skala Likert 5</p>
<p>4. Menurut (Schaufeli <i>et al.</i>, 2002) <i>Employee Engagement</i> didefinisikan sebagai kondisi di mana pegawai mengalami kepuasan pada pekerjaan yang dilakukannya, yang disertai oleh tingkat <i>Vigor</i>, dedikasi, dan</p>	<p>1) <i>Vigour</i> (Ketahanan saat bekerja) 2) <i>Dedication</i> (Kebanggaan karyawan saat bekerja) 3) <i>Absorption</i> (Konsentrasi dalam bekerja)</p> <p>(Schaufeli <i>et al.</i>, 2002)</p>	<p>Skala Likert 5 Point</p>

keterlibatan yang
tinggi pada
pekerjaan.

-
5. Merujuk pada (Mobley, Horner and Hollingsworth, 1978) Ketika seseorang memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya atau beralih ke pekerjaan lain berdasarkan pilihannya, hal ini disebut sebagai “*Intention To Leave*”.
- 1) Memikirkan untuk keluar
2) Niat untuk keluar
3) Pencarian alternatif pekerjaan
- (Mobley, Horner and Hollingsworth, 1978)
-
- Skala Likert 5 Point

(Schaufeli et al., 2002) Skala Likert, yang bertujuan untuk mengukur sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok, telah diadopsi sebagai instrumen pengukuran variabel dalam penelitian ini. Skala Likert yang diterapkan dalam penelitian ini meliputi rentang nilai 1 hingga 5.

Penetapan nilai pada skala Likert dilakukan dengan memperhitungkan rentang dari nilai 1 yang merujuk pada pertanyaan negatif hingga nilai 5 yang mengindikasikan tanggapan positif, sebagaimana yang telah ditetapkan :

1. Sangat setuju = 1
2. Tidak setuju = 2
3. Ragu-ragu = 3
4. Setuju = 4
5. Sangat setuju = 5

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Partial Least Square

Partial Least Square (PLS) merupakan suatu metode regresi yang berakar pada keluarga regresi, yang digunakan dalam pengembangan serta pembentukan model dan metodologi dalam ilmu sosial, dimana pendekatan yang diusung oleh PLS ini menekankan pada aspek prediksi dalam proses analisis (Wold, 1980). PLS mengasumsikan bahwa data penelitian bebas dari distribusi, yang berarti bahwa data tersebut tidak sesuai dengan distribusi tertentu (seperti distribusi normal). PLS merupakan sebuah metode alternatif terhadap SEM yang bisa diadopsi guna menangani permasalahan keterkaitan variabel yang kompleks. PLS mampu beroperasi bahkan dengan ukuran sampel data yang terbatas, yakni berkisar antara 30 hingga 100, sementara SEM menuntut sebuah ukuran sampel data minimal sebanyak 100 observasi (Hair et al., 2010).

(Abdi, 2003), *Regresi Partial Least Squares (PLS)* merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel-variabel X dengan Y. PLS digunakan untuk menilai kompleksitas korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya, serta korelasi dengan

indikator-indikatornya. Terdapat dua persamaan yang menggambarkan karakteristik PLS, yaitu inner model dan outer model. Inner model ini memperinci hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dua kategori variabel laten dikenal dalam konteks ini: eksogen dan endogen. Variabel laten eksogen merujuk pada faktor-faktor penyebab yang tidak terpengaruh oleh variabel laten lainnya. Dalam struktur model, variabel laten eksogen bertindak sebagai pengaruh utama terhadap variabel laten lainnya, tanpa adanya pengaruh internal yang diberikan oleh variabel laten lainnya. Variabel laten endogen merupakan variabel yang didefinisikan sebagai hasil penjelasan dari variabel laten eksogen (Yamin and Kurniawan, 2009).

3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengukuran pada model outer bertujuan untuk menetapkan metode yang optimal dalam mengukur variabel laten. Proses evaluasi pada outer model dilakukan melalui serangkaian langkah yang mencakup pengujian reliabilitas konsistensi internal (menggunakan Cronbach's alpha dan composite reliability), validitas konvergen (menggunakan reliabilitas indikator dan average variance extracted/AVE), serta validitas diskriminan (melalui analisis Fornell-Larcker, Cross Loading, dan HTMT).

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen menilai tingkat korelasi antara konstruk dan variabel laten. Nilai loading factor dapat digunakan untuk menilai validitas konvergen setelah menyelidiki reliabilitas item individual. Nilai loading factor mencerminkan tingkat hubungan antara setiap item pengukuran (indikator)

dengan konsepnya. Sebuah loading factor yang mengungguli nilai 0,7 dinilai sebagai optimal, menandakan kevalidan indikator tersebut dalam mengukur konstruk yang bersangkutan. Dalam konteks penelitian empiris, nilai loading factor yang melampaui 0,4 tetap dianggap layak dan relevan.

Hubungan antara ukuran refleksif individual dan konstruk yang ingin diukur dapat dianggap berkorelasi jika koefisien korelasi antara keduanya melebihi nilai 0,40 (Ghozali and Hengky Latan, 2015). Oleh karena itu, elemen-elemen dengan nilai loading factor kurang dari 0.4 harus dieliminasi dari model secara selektif. Penilaian terhadap keandalan item secara individual telah dilakukan melalui pengukuran loading factor. Salah satu indikator tambahan untuk validitas konvergen adalah nilai rata-rata varians yang diekstraksi (AVE). AVE menunjukkan seberapa besar variasi atau keragaman dari variabel manifest yang mungkin dimiliki oleh konstruk laten.

Oleh karena itu, semakin luasnya variasi atau keragaman variabel yang dapat disertakan oleh konstruk laten, semakin besar pula jumlah variabel yang mampu direpresentasikan olehnya (Fornell and Larcker, 1981) Disarankan untuk mempertimbangkan penerapan *Analisis Varians Eksperimental (AVE)* sebagai instrumen evaluatif dalam mengevaluasi validitas konvergen suatu kriteria. Parameter yang diadopsi dalam kerangka penelitian ini ditetapkan pada nilai 0.4. Secara kriteria, nilai AVE yang melampaui ambang batas 0.4 tetap dapat dianggap dapat diterima serta memiliki signifikansi yang memadai (Barclay, Higgins and Thompson, 1995).

b. Internal Consistency Reliability

Peringkat Cronbach's alpha dan reliabilitas komposit (CR) berfungsi sebagai indikator konsistensi internal. Menurut data, Cronbach's Alpha memiliki ketergantungan konstruk yang lebih rendah daripada ketergantungan komposit (CR). Skala reliabilitas komposit berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menandakan tingkat reliabilitas yang lebih baik. Ini telah diinterpretasikan dengan cara yang sama seperti alpha Cronbach. Selain itu, peringkat reliabilitas komposit berkisar antara 0,60 hingga 0,70. Interpretasi reliabilitas komposit (CR) sama dengan alpha Cronbach. Nilai batas lebih dari 0,7 dapat diterima, sedangkan angka yang lebih besar dari 0,8 cukup memuaskan.

c. Discriminant validity

Validitas diskriminan mengacu pada seberapa berbeda sebuah konstruk dengan konstruk lainnya menurut standar empiris. Dengan cara demikian, menunjukkan validitas diskriminan mengindikasikan bahwa suatu konstruk memiliki karakteristik yang unik serta mampu menggambarkan fenomena yang tidak tercakup oleh konstruk lain dalam suatu model. Secara konvensional, para akademisi mengadopsi dua metode pengukuran validitas diskriminan yang umum: Fornell-Larcker dan HTMT (heterotrait-monotrait correlation ratio). Dalam mengevaluasi validitas diskriminan, peneliti mengandalkan analisis menggunakan kedua pendekatan tersebut, yakni Fornell-Larcker dan HTMT (Henseler, Ringle and Sarstedt, 2016).

3.6.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran konstruk atau variabel, langkah berikutnya adalah meninjau model struktural atau inner model. Tujuan dari evaluasi model struktural atau *inner model* adalah untuk memproyeksikan hubungan yang ada antara variabel laten. Inner model merujuk pada spesifikasi hubungan antara variabel laten, yang juga dikenal sebagai inner relation, yang menjabarkan hubungan antara variabel laten dengan menggunakan teori substantif dari penelitian yang bersangkutan. (Jaya, G.N.M and Sumertajaya, 2008). Pemodelan struktural dinilai dengan memanfaatkan R-square untuk konstruk yang bersifat dependen, uji Stone-Geisser Q-square untuk menilai relevansi prediktif Q², serta uji signifikansi untuk mengevaluasi koefisien parameter dari rute struktural yang telah ditetapkan.

a. Coefficient of Determination (R-square)

Metode pertama untuk menghitung koefisien determinasi (R-squared). Angka R² diinterpretasikan dengan cara yang sama dengan R² regresi linier, yaitu jumlah variasi dalam variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. (Chin, 1998) Kriteria R² terbagi dalam tiga kategori, yaitu: nilai R² sebesar 0,67 yang dianggap substansial, 0,33 yang dinilai sedang, dan 0,19 yang dianggap lemah (Hair et al., 2017) menyarankan bahwa nilai R-square sebesar 0.75, 0.50, atau 0.25 mengindikasikan bahwa kinerja prediksi suatu model (tinggi, sedang, atau lemah). Peningkatan atau penurunan dalam

nilai koefisien determinasi (R^2) dapat menjadi indikator yang dapat diandalkan dalam menilai signifikansi pengaruh variabel laten eksternal terhadap variabel laten endogen.

b. Effect Size (F-square)

Metode kedua yang diaplikasikan adalah evaluasi ukuran efek (F-Square), yang umumnya direpresentasikan dalam bentuk f-square. Selain menganalisis nilai R^2 yang terkait dengan seluruh konstruk endogen, penilaian terhadap perubahan nilai R^2 ketika suatu konstruk eksogen tertentu dihapuskan dari model dapat digunakan sebagai indikator untuk mengevaluasi dampak substantif dari konstruk yang dihapuskan tersebut terhadap konstruk endogen yang bersangkutan. Ukuran tersebut dikenal dengan pengukuran efek f^2 . Guna mengukur f^2 , nilai 0.02, 0.15, dan 0.35 mengindikasikan dampak yang kecil, sedang, dan signifikan. (Cohen, 1992) dari variabel laten eksogen. Sebuah nilai pengukuran yang kurang dari 0,02 diindikasikan sebagai ketiadaan dari efek yang signifikan.

c. Predictive Relevance (Q-square)

Metode ketiga yang diterapkan adalah evaluasi terhadap Relevansi Prediktif (Q-square). Selain melakukan penilaian terhadap kecukupan nilai R^2 sebagai indikator akurasi prediksi, peneliti juga disarankan untuk menginspeksi nilai Q^2 Stone-Geisser (Geisser, 1974). Statistik ini menunjukkan konsistensi dugaan di luar sampel model atau kesesuaian prediksi. Ketika model jalur Partial Least Squares (PLS) menunjukkan relevansi prediktif yang signifikan, hal ini menandakan bahwa model tersebut

mampu dengan akurat memproyeksikan atau mengantisipasi data yang tidak digunakan dalam proses estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q^2 yang positif untuk variabel laten endogen menunjukkan validitas prediktif dari model jalur terhadap konstruk dependen yang bersangkutan. Metode blindfolding merupakan strategi yang diterapkan dalam analisis untuk memperoleh nilai Q^2 terkait dengan jarak penghilangan yang telah ditentukan (D). Pendekatan ini melibatkan penghapusan setiap titik data yang berkaitan dengan D dari indikator konstruk endogen sebelum melakukan estimasi parameter dengan menggunakan sisa titik data yang tersedia. (Chin, 1998). Uji lain yang digunakan dalam pengukuran struktural adalah Q^2 predictive relevance, yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini sangat tepat digunakan ketika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Penilaian terhadap relevansi prediktif hasil Q^2 dianggap dapat memenuhi standar jika nilainya lebih besar dari nilai tertentu, yang menandakan bahwa variabel laten eksogen memperlihatkan kesesuaian sebagai faktor penjelas yang efektif dalam memproyeksikan perilaku variabel endogen.

3.6.4 Uji Hipotesis

Nilai P dan nilai t yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan bootstrapping pada tabel Path Coefficients menunjukkan pengujian signifikansi hipotesis. (Ghozali, 2018) dalam konteks penelitian, ketika nilai signifikansi p-value berada di bawah ambang batas 0.05, serta nilai signifikansi sebesar 5%, koefisien jalur (path coefficient) dianggap signifikan jika nilai statistik t (t-statistik) melebihi angka 1.96 (Hair, Ringle and Sarstedt, 2011).

Sementara itu, dengan menggunakan koefisien rute, kita dapat menghitung besarnya pengaruh hubungan. (Diamantopoulos and Siguaw, 2000) mengindikasikan bahwa jika koefisien jalur kurang dari 0,30, maka pengaruhnya sedang, antara 0,30 dan 0,60, dan lebih besar dari 0,60, maka pengaruhnya sangat kuat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membantu memberikan solusi dalam mengatasi penurunan *Intention To Leave* pada karyawan di PT. Sandang Asia Maju Abadi melalui *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, dan kebijakan remunerasi. Data yang dipergunakan dalam studi ini merujuk kepada data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden secara langsung. Proses pengambilan data berupa penyebaran kuesioner kepada responden kurang lebih 1 minggu, dimulai sejak tanggal 27 september 2023. Informasi mengenai tingkat respons kuesioner yang dapat dianalisis lebih lanjut akan dipaparkan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data

Kriteria	Jumlah
Jumlah kuesioner yang disebar	131
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0
Jumlah kuesioner yang tidak di isi	4
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	127

Sumber: Data primer yang diolah, tahun 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang diberikan atau disebar kepada 131 Sumber daya manusia yang bekerja di PT. Sandang

Asia Maju Abadi ini yang memenuhi kriteria sebanyak 127 kuesioner, yang selanjutnya diolah, diuji dan dianalisis.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden: Jenis Kelamin, Usia, Masa Kerja, Pendidikan Terakhir

No.	Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	13	10%
		Perempuan	114	90%
		Total	127	100%
2.	Usia	<25 Tahun	3	2%
		25-40 Tahun	39	31%
		>40 Tahun	85	67%
		Total	127	100%
3.	Masa Kerja	<10 Tahun	11	9%
		10 Tahun	1	1%
		>10 Tahun	115	91%
		Total	127	100%
4.	Pendidikan Terakhir	SMP	15	12%
		SMA	53	42%
		Sarjana	59	46%
		Total	127	100%
Total Responden			127	100%

Sumber Data: Data Primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah responden perempuan lebih mendominasi dibandingkan responden laki-laki. Ini artinya karyawan perempuan lebih dibutuhkan dari pada karyawan laki-laki

karena kecepatan dan keterampilan tangan yang dimiliki perempuan untuk memperoleh target yang telah ditentukan. Dari segi usia, responden yang berusia lebih dari 40 tahun berjumlah paling besar yaitu 85. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa para karyawan sudah memasuki usia produktif. Dari segi masa kerja, responden lebih dominan pada masa kerja kurang dari 10 tahun yang berjumlah 115. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah memahami situasi atau budaya di tempat kerja. Dari segi pendidikan, responden dengan pendidikan terakhir Sarjana lebih mendominasi yang berjumlah 59. Hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan pada PT. Sandang Asia Maju Abadi memiliki pengetahuan/keterampilan yang lebih dalam bekerja.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menjelaskan mengenai tanggapan responden terhadap jawaban yang dipilih melalui kuisioner yang telah tersebar. Variable tersebut yaitu Job Satisfaction, Empowering Leadership, kebijakan remunerasi, Employee Engagement, dan Intention To Leave. Untuk mendiskripsikan bahwa masing-masing variable dalam penelitian ini memanfaatkan angka indeks. Angka indeks yang dipergunakan dalam memahami pandangan secara umum responden terkait variable yang diteliti. Perhitungan indeks dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$= (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) / 5$$

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Jawaban responden menggunakan skala likert angka yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Perhitungan Skala} &= (5-1)/3 \\ &= 4/3 \\ &= 1,3 \end{aligned}$$

Dari rumus tersebut dapat diketahui angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 1 sampai dengan angka 5. Panjang kelas interval adalah 4 kemudia dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan masing-masing bagian dengan rentang sebesar 1,3 kemudian akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut :

< 1,3	: Rendah
1,4 – 2,75	: Sedang
≥ 2,8	: Tinggi

4.3.1 Job Satisfaction

Variabel *Job Satisfaction* dapat dijabarkan melalui 3 indikator meliputi: “Rekan Kerja, *Supervision*, Pekerjaan itu sendiri”. Dengan penjabaran deskripsi sebagai berikut :

Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

Indikator	Jawaban Responden					Indeks	Keterangan
	1	2	3	4	5		
X1.1	6	47	43	18	13	2,84	Tinggi
X1.2	8	55	37	19	8	2,67	Sedang
X1.3	12	57	28	18	12	2,62	Sedang
Total	26	159	108	55	33	2,71	Sedang
<i>Persentase</i>	7%	42%	28%	14%	8%	100%	

Sumber Data: Data Primer yang diolah tahun 2024

Hasil tanggapan responden seperti yang dijelaskan pada table 4.3 Menunjukkan nilai rata-rata sebesar 2,71, yang berarti karyawan merespon dengan baik terkait *Job Satisfaction* yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena keadaan di dalam lingkungan kerja sangat menyenangkan atau memiliki lingkungan kerja yang positif sesuai dengan pengalaman kerja seseorang. Tanggapan karyawan relative dan berbeda-beda penilaiannya antara karyawan satu dengan lainnya tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga karyawan mempunyai tanggapan tinggi terhadap *Job Satisfaction*. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator pekerjaan itu sendiri “*worth it self*” yaitu sebesar 2,84.

Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa perusahaan memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan dan perusahaan memiliki lingkungan kerja yang positif.

4.3.2 *Empowering Leadership*

Variabel *Empowering Leadership* dapat dijabarkan melalui 4 indikator meliputi: “*Enhance Meaning Respect, Promote Participation, Express Confidence, Provide Autonomy*”. Dengan penjabaran deskripsi sebagai berikut:

tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel *Empowering Leadership*

Indikator	Jawaban Responden					Indeks	Keterangan
	1	2	3	4	5		
X2.1	3	18	12	64	30	2,84	Tinggi
X2.2	9	17	24	68	9	3,12	Tinggi
X2.3	2	19	25	71	10	3,22	Tinggi
X2.4	3	19	25	71	9	3,22	Tinggi
Total	17	73	86	274	58	3,10	Tinggi
Persentase	3,3%	14,3%	17%	54%	11%	100%	

Sumber Data: Data Primer yang diolah tahun 2024

Hasil tanggapan responden seperti yang dijelaskan pada table 4.4 Menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,10, yang berarti karyawan merespon dengan baik terkait *Empowering Leadership* yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan merasa mampu menghindari halangan dalam mencapai kinerja, serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Tanggapan karyawan relative dan berbeda-beda penilaiannya antara karyawan satu dengan lainnya

tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga karyawan mempunyai tanggapan tinggi terhadap *Empowering Leadership*. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya, dan menyediakan wewenang “*Express Confidence*, dan *Provide Autonomy*” yaitu sebesar 3,22.

Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa perusahaan memberikan kebijakan-kebijakan serta otonomi yang jelas dan lebih besar untuk keputusan karyawan pada pengambilan keputusan.

4.2.3 Kebijakan Remunerasi

Variabel Kebijakan Remunerasi dapat dijabarkan melalui 3 indikator meliputi: “Kebijakan Gaji, Kebijakan Insentif, Kebijakan Bonus dan Komisi”. Dengan penjabaran deskripsi sebagai berikut :

Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Kebijakan Remunerasi

Indikator	Jawaban Responden					Indeks	Keterangan
	1	2	3	4	5		
X3.1	17	17	23	26	7	2,98	Tinggi
X3.2	3	22	43	38	21	2,75	Sedang
X3.3	3	19	12	62	31	2,80	Tinggi
Total	23	58	78	126	59	2,85	Tinggi
<i>Persentase</i>	6%	15%	20%	33%	15%	100%	

Sumber Data: Data Primer yang diolah tahun 2024

Hasil tanggapan responden seperti yang dijelaskan pada tabel 4.5 Menunjukkan nilai rata-rata sebesar 2,85, yang berarti karyawan merespon dengan baik terkait Kebijakan Remunerasi yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan merasa kebijakan terkait tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/pekerja dari perusahaan mampu diberikan sesuai dengan prestasi karyawan. Tanggapan karyawan relative dan berbeda-beda penilaiannya antara karyawan satu dengan lainnya tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga karyawan mempunyai tanggapan tinggi terhadap Kebijakan Remunerasi. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator “Kebijakan Gaji” yaitu sebesar 2,98.

Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa perusahaan memberikan kebijakan terkait tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan dari perusahaan atas prestasi yang telah dilakukan.

4.2.4 *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* dapat dijabarkan melalui 3 indikator meliputi: “*Vigour, Dedication, Absorption*”. Dengan penjabaran deskripsi sebagai berikut :

Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Jawaban Responden					Indeks	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Y1.1	8	70	16	27	6	2,58	Sedang
Y1.2	24	66	17	17	3	2,13	Sedang

Y1.3	18	25	62	21	1	2,59	Sedang
Total	50	161	95	65	9	2,43	Sedang
<i>Persentase</i>	13%	42%	25%	17%	2%	100%	

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Hasil tanggapan responden seperti yang dijelaskan pada tabel 4.6 Menunjukkan nilai rata-rata sebesar 2,43, yang berarti karyawan merespon dengan baik terkait *Employee Engagement* yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan merasa perusahaan telah memberikan lingkungan yang positif dan di dalam lingkungan perusahaan memiliki lingkungan yang saling memotivasi satu sama lainnya. Tanggapan karyawan relative dan berbeda-beda penilaiannya antara karyawan satu dengan lainnya tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga karyawan mempunyai tanggapan tinggi terhadap *Employee Engagement*. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator Konsentrasi dalam bekerja "*Absorption*" yaitu sebesar 2,59.

Reaksi yang signifikan tersebut menunjukkan bahwa organisasi menyediakan suasana yang kondusif dan memberikan fasilitas kerja yang menyenangkan, agar karyawan dapat fokus dalam melakukan pekerjaannya.

4.2.5 *Intention To Leave*

Variabel *Intention To Leave* dapat dijabarkan melalui 3 indikator meliputi: "thinking of quitting, niat untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan". Dengan penjabaran deskripsi sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel *Intention To Leave*

Indikator	Jawaban Responden					Indeks	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Y2.1	3	22	43	38	21	2,75	Sedang
Y2.2	3	19	25	71	9	3,22	Tinggi
Y3.3	3	19	12	62	31	2,80	Tinggi
Total	9	60	80	171	61	2,92	Tinggi
<i>Persentase</i>	2%	16%	21%	45%	166%	100%	

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Hasil tanggapan responden seperti yang dijelaskan pada tabel 4.7 Menunjukkan nilai rata-rata sebesar 2,92, yang berarti karyawan merespon dengan baik terkait *Intention To Leave* yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab tinggi karena karyawan merasa adanya niatan untuk meninggalkan pekerjaannya atau perpidahan kepekerjaan lainnya. Tanggapan karyawan relative dan berbeda-beda penilaiannya antara karyawan satu dengan lainnya tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga karyawan mempunyai tanggapan tinggi terhadap *Intention To Leave*. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator Niat Untuk Keluar yaitu sebesar 3,22.

Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa perusahaan perlu memberikan kebijakan atau regulasi yang dapat membuat karyawan merasa nyaman dan menghilangkan perasaan untuk meninggalkan pekerjaannya.

4.4 Pengujian Model Struktural (*Outer Model*)

Outer Model atau Pengukuran Luar juga dikenal sebagai model pengukuran dalam literatur ilmiah. Prosedur uji pengukuran luar didesain untuk menetapkan secara spesifik keterkaitan antara variabel laten dengan indikatornya yang diamati. Pengujian model luar ini mengadopsi pendekatan berbasis teknik PLS. Langkah analisis outer model dievaluasi dengan menggunakan uji validitas, reliabilitas, dan multikolinieritas.

Pada penelitian ini, evaluasi terhadap keabsahan data dilakukan melalui proses pengukuran validitas, yang meliputi penilaian validitas konvergen dan diskriminan. Suatu indikator dikatakan memiliki validitas konvergen apabila nilai Outer Loading-nya melebihi 0,7. Namun, dalam konteks penelitian tahap awal pengembangan, nilai loading antara 0,5 hingga 0,6 dianggap memadai, dengan syarat nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,50. Cronbach's Alpha dan *Composite dependability* digunakan dalam rangka menilai Tingkat kepercayaan pada konstruk. Konstruk dianggap dapat dipercaya jika nilai *Composite Reliability* dan Cronbach Alpha melebihi 0.70 (Ghozali, 2018).

Pengujian multikolinearitas dilaksanakan dengan maksud untuk mengidentifikasi apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dalam sebuah model regresi (Ghozali and Hengky Latan, 2015). Pengujian multikolinearitas dilakukan melalui evaluasi nilai VIF. Identifikasi multikolinearitas dilakukan dengan mengacu pada nilai ambang batas, di mana

nilai toleransi yang melebihi 0,1 atau nilai VIF yang kurang dari 5 menandakan adanya multikolinearitas.

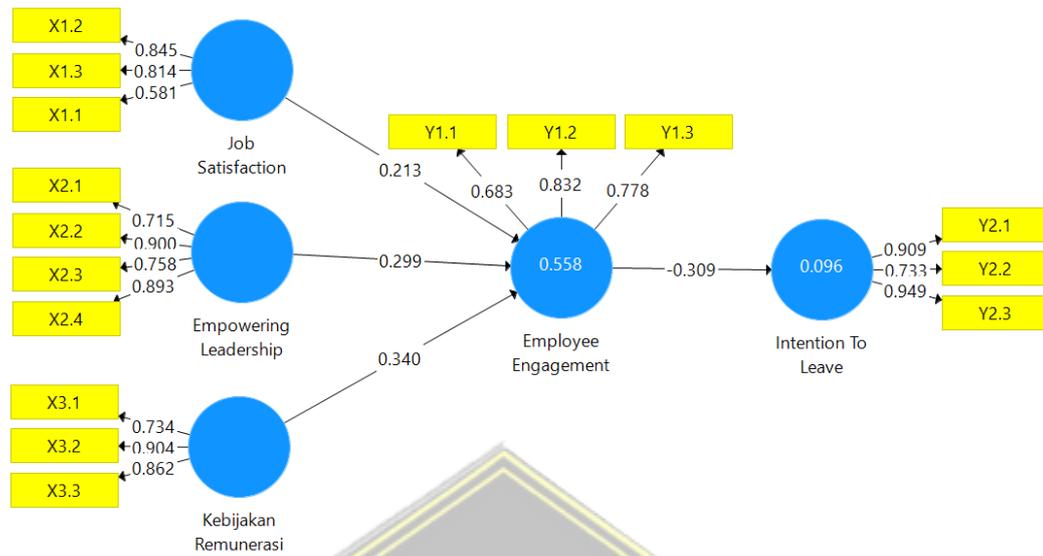
4.4.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilaksanakan dalam dua tahap, yakni tahap awal berupa pengujian validitas konvergen, dan tahap berikutnya ialah pengujian validitas diskriminan. (F. Hair Jr et al., 2014) penilaian keabsahan uji validitas konvergen dianggap sah apabila nilai faktor loading indikator melebihi ambang batas 0,7. Namun, nilai yang berada di bawah ambang batas tersebut, namun masih berada dalam rentang antara 0,41 dan 0,69, perlu mendapatkan pertimbangan yang cermat. Adapun indikator yang menunjukkan faktor loading di bawah 0,4 disarankan untuk dieliminasi dari analisis.

a. *Convergent Validity*

Pengujian convergent validity dari model pengukuran (Measurement Model) dengan indikator reflektif atau indikator yang sesuai dengan Classical Test Theory yang arah hubungannya dari konstruk ke indikator, bisa diketahui dari korelasi antara skor item atau indikator dengan skor konstruksinya. Sebuah indikator individu dianggap sah bila koefisien loadingnya melebihi angka 0,70. Namun, dalam konteks penelitian yang sedang dalam tahap pengembangan, rentang loading antara 0,50 hingga 0,60 masih dianggap dapat diterima (Ghozali and Hengky Latan, 2015).

Hasil evaluasi validasi dipaparkan melalui tabel dan gambar yang tercantum di bawah ini :



Gambar 4.1 Outer Model

Tabel 4. 8 Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	X1	X2	X3	Y1	Y2
<i>Job satisfaction</i>	X1.1	0,581				
	X1.2	0,845				
	X1.3	0,814				
<i>Empowering leadership</i>	X2.1		0,715			
	X2.2		0,900			
	X2.3		0,758			
	X2.4		0,893			
Kebijakan Remunerasi	X3.1			0,734		
	X3.2			0,904		
	X3.3			0,862		
<i>Employee engagement</i>	Y1.1				0,683	
	Y1.2				0,832	
	Y1.3				0,778	
<i>Intention to leave</i>	Y2.1					0,909
	Y2.2					0,733
	Y2.3					0,949

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dijelaskan indikator Rekan Kerja (X1.1) memperoleh nilai outer loading 0,581, indikator *Supervision* (X1.2) memperoleh nilai outer loading 0,845, indikator *Work it Self* (X1.3) memperoleh nilai outer loading 0,814, indikator *Enhance Meaning Respect* (X2.1) memperoleh nilai outer loading 0,715, indikator *Promote Participation* (X2.2) memperoleh nilai outer loading 0,900, indikator *Express Confidence* (X2.3) memperoleh nilai outer loading 0,758, indikator *Provide Autonomy* (X2.4) memperoleh nilai outer loading 0,893, indikator Kebijakan Gaji (X3.1) memperoleh nilai outer loading 0,734, indikator Kebijakan Insentif (X3.2) memperoleh nilai outer loading 0,904, indikator Kebijakan Bonus dan Komisi (X3.3) memperoleh nilai outer loading 0,862, indikator *Vigour* (Y1.1) memperoleh nilai outer loading 0,683, indikator *Dedication* (Y1.2) memperoleh nilai outer loading 0,832, indikator *Absorption* (Y1.3) memperoleh nilai outer loading 0,778, indikator Memikirkan untuk keluar (Y2.1) memperoleh nilai outer loading 0,909 indikator Niat untuk keluar (Y2.2) memperoleh nilai outer loading 0,733, indikator Pencarian alternatif pekerjaan (Y2.3) memperoleh nilai outer loading 0,949.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap manifestasi dari variabel yang diselidiki menunjukkan nilai outer loading yang melebihi 0,7. Namun demikian, menurut (Chin, 1998), nilai loading skala pengukuran sebesar 0,5 sampai 0,6 sudah cukup untuk memenuhi syarat validitas konvergen. Data statistik yang dipresentasikan di atas menunjukkan bahwa tidak ada indikator variabel yang memiliki nilai outer loading di bawah 0.5.

Hal ini menandakan bahwa semua indikator tersebut secara praktis atau valid untuk digunakan dalam konteks penelitian, serta dapat dijadikan dasar untuk penelitian lanjutan.

b. Discriminant Validity

Pengujian validitas tingkat kedua melibatkan pemeriksaan validitas diskriminan, yang bergantung pada evaluasi nilai cross loading antara pengukuran dan konstruk yang terkait, nilai *Average Variance Extracted* (AVE), serta kriteria Fornell-Larcker. Penggunaan Cross Outer Loading diaplikasikan guna mengevaluasi kecocokan diskriminan variabel laten, yang ditakrifkan sebagai hubungan korelasi yang lebih signifikan antara indikator dengan variabel laten yang bersangkutan dibandingkan dengan korelasi antara indikator dengan variabel laten lainnya. (Ghozali, 2018). Apabila nilai korelasi antara sebuah konstruk dengan item pengukuran yang mengukurnya melebihi korelasi dengan konstruk-konstruk lainnya, dapat diinterpretasikan bahwa konstruk tersebut memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memprediksi variansinya sendiri dibandingkan dengan variansinya yang terdapat pada konstruk lain. Implikasinya, validitas diskriminan konstruk tersebut dapat dianggap tinggi (Ghozali, 2018). Berikut adalah hasil validitas diskriminan dari nilai penyebaran silang antara indikator dengan konstruk yang bersangkutan.

Tabel 4. 9 Cross Loading

Variabel	Indikator	X1	X2	X3	Y1	Y2
<i>Job Satisfaction</i>	X1.1	0,581	0,501	0,289	0,339	-0,022
	X1.2	0,845	0,665	0,597	0,522	-0,111
	X1.3	0,814	0,435	0,449	0,535	-0,126
<i>Empowering Leadership</i>	X2.1	0,441	0,715	0,350	0,301	-0,098
	X2.2	0,615	0,900	0,644	0,694	-0,263
	X2.3	0,477	0,758	0,381	0,347	-0,143
	X2.4	0,692	0,893	0,623	0,662	-0,253
Kebijakan Remunerasi	X3.1	0,395	0,346	0,734	0,428	-0,194
	X3.2	0,558	0,669	0,904	0,649	-0,357
	X3.3	0,547	0,560	0,862	0,556	-0,226
<i>Employee Engagement</i>	Y1.1	0,350	0,332	0,409	0,683	-0,268
	Y1.2	0,516	0,644	0,468	0,832	-0,309
	Y1.3	0,552	0,519	0,634	0,778	-0,144
<i>Intention To Leave</i>	Y2.1	-0,020	-0,203	-0,252	-0,253	0,909
	Y2.2	-0,012	-0,172	-0,222	-0,105	0,733
	Y2.3	-0,209	-0,265	-0,334	-0,351	0,949

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Berdasar pada hasil pengukuran Cross Loadings yang tercantum dalam tabel di atas, terlihat bahwa seluruh indikator menunjukkan koefisien korelasi yang lebih tinggi dengan variabel yang sesuai daripada koefisien korelasi dengan variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwasanya masing-masing indikator dalam kelompok tersebut secara signifikan berkontribusi terhadap

variabel atau konstruk yang terkait dalam kolom yang sama, Validitas diskriminan kemudian dapat dievaluasi dengan membandingkan nilai akar AVE dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model. Tentang nilai akar Average Variance Extracted di bawah :

Tabel 4. 10 Nilai Average Variance Extracted

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
<i>Job Satisfaction (X1)</i>	0,588	Valid
<i>Empowering Leadership (X2)</i>	0,674	Valid
Kebijakan Remunerasi (X3)	0,754	Valid
<i>Employee Engagement (Y1)</i>	0,571	Valid
<i>Intention To Leave (Y2)</i>	0,700	Valid

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Tabel 4.10 menandakan bahwa bilangan akar dari *Average Variance Extracted (AVE)* untuk masing-masing variabel lebih tinggi atau signifikan daripada nilai hubungan antara variabel tersebut dengan variabel lain dalam

model. Hal ini berarti, menurut pengujian dengan akar *Average Variance Extracted (AVE)*, model memiliki validitas diskriminan yang kuat. Jadi, berdasarkan uji Convergent Validity dan Reliability, poin dan variabel yang sesuai telah teridentifikasi, dan analisis Discriminant Validity dengan memanfaatkan nilai Cross Loadings juga memberikan hasil yang positif, begitu pula dengan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang mengindikasikan bahwa analisis PLS SEM dapat dilanjutkan. (Haryono, 2017). Untuk memverifikasi validitas diskriminan, bilangan akar kuadrat AVE dari sebuah Perbandingan variabel laten dengan tingkat korelasi variabel laten tersebut. Nilai akar kuadrat dari rata-rata estimasi varians (AVE) untuk tiap-tiap variabel laten." melebihi nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sebagai hasilnya, maka ditentukan bahwa hal tersebut memenuhi kriteria validitas diskriminan.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Aturan yang umum adalah bahwa nilai Cronbach's alpha dan *Composite reliability* harus ≥ 0.70 (F. Hair Jr et al., 2014). Namun, terdapat variasi pendapat antara para ahli mengenai indikator dari nilai reliabilitas tersebut. Sebagai contoh, (Kock, 2018) menyoroti pentingnya Cronbach's Alpha dikenal sebagai ukuran reliabilitas yang meremehkan dan sangat Sensitifitas terhadap jumlah indikator yang digunakan merupakan karakteristik dari metode Cronbach's Alpha, sementara *Composite Reliability* dianggap sebagai pendekatan yang lebih mendekati dengan premis bahwa Estimasi parameter yang lebih akurat. Tabel 4.11 menampilkan hasil pengujian

reliabilitas untuk konstruk-konstruk penelitian. Uji reliabilitas menentukan apakah instrumen penelitian yang digunakan oleh peneliti konsisten atau dapat diandalkan dalam menilai konstruk atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Skor Alpha Cronbach's 45, yang menganalisis hubungan positif dengan jumlah item dalam skala, mengindikasikan reliabilitas instrumen penelitian. (F. Hair Jr et al., 2014). Skor Cronbach's Alpha yang dapat diterima berkisar pada 0,60 sampai 0,70 (F. Hair Jr et al., 2014).

Aturan umum dalam estimasi reliabilitas adalah 0,70 atau lebih tinggi menyiratkan ketergantungan yang baik, dan semakin tinggi skor estimasi reliabilitas, semakin baik. Reliabilitas konstruk yang tinggi juga mengimplikasikan konsistensi internal, yang berarti bahwa semua proses dalam konstruksi instrumen penelitian konsisten dan dapat merefleksikan konsep yang sama (F. Hair Jr et al., 2014).

Tabel 4. 11 Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho _A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Job Satisfaction</i>	0,650	0,670	0,810	0,588
<i>Empowering</i>	0,849	0,932	0,891	0,674
<i>Leadership</i>	0,850	1,018	0,901	0,754
<i>Remunerasi</i>	0,618	0,662	0,796	0,571
<i>Employee</i>	0,618	0,662	0,796	0,571
<i>Engagement</i>	0,618	0,662	0,796	0,571
<i>Intention To</i>	0,785	0,823	0,874	0,700
<i>Leave</i>	0,785	0,823	0,874	0,700

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Hasil pengujian, sebagaimana yang tercantum dalam output pada Tabel 4.11, menunjukkan bahwa kedua hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha cukup memadai, dengan masing-masing variabel berada di atas ambang batas 0,7. Fenomena ini mencerminkan bahwa alat pengukur yang dipakai menunjukkan tingkat konsistensi dan kestabilan yang memadai. Oleh karena itu, kesemua konstruk atau variabel yang terlibat dalam penelitian ini telah berkembang menjadi instrumen pengukuran yang sesuai, serta semua pertanyaan yang dijadikan penilaian untuk setiap konstruk menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Selain itu, Hair (F. Hair Jr et al., 2014) menyatakan bahwa nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,60 masih dianggap dapat diterima. Selain itu, Reliabilitas Komposit untuk setiap bangunan melebihi 0,70. Sebagai hasilnya, kita dapat menyimpulkan bahwa semua struktur dianggap dapat diandalkan.

4.4.3 Uji Multikolinieritas

Nilai *variance inflation factor* (*VIF*) mengindikasikan adanya uji multikolinieritas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas menggunakan angka Cut off yang lebih besar dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF kurang dari 5. Nilai VIF dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 12 *Collinearity Statistic (VIF)*

	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Kebijakan Remunerasi</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Intention to Leave</i>
X1				2,118	
X2				2,309	
X3				1,869	
Y1					1,000
Y2					

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Merujuk pada tabel terlampir, hasil dari *Collinearity Statistics (VIF)* menyatakan angka inner dari variabel *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* sebesar 2,118, dan nilai variabel *Empowering Leadership* terhadap *Employee Engagement* sebesar 2,309, variabel Kebijakan Remunerasi terhadap *Employee Engagement* sebesar 1,869 dan variabel *Employee Engagement* terhadap *Intention To Leave* dari masing-masing variabel, $VIF < 5$, dengan nilai sebesar 1,000. Oleh karena itu, tidak ada pelanggaran pada uji asumsi multikolinieritas. Maka dapat disimpulkan dalam uji multikolinieritas ini hubungan variabel independent mempunyai korelasi, yang artinya antara variabel independent saling mempunyai hubungan.

Setelah dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, dan multikolinieritas dalam riset ini, bisa disimpulkan terkait korelasi antara variabel laten dan indikatornya mempunyai hubungan yang kuat. Dengan *convergent validity* indikator penelitian masing-masing telah Dengan nilai yang melebihi 0,5, validitas dapat dikonfirmasi. Untuk *discriminant validity* setiap variabel dalam

penelitian ini menunjukkan nilai *AVE* (*Average Variance Extracted*) yang melebihi 0,5. Semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang signifikan, yang dibuktikan dengan nilai reliabilitas komposit $> 0,7$ dan alpha Cronbach $> 0,6$. Selain itu, nilai VIF < 5 menunjukkan adanya hubungan antar variabel independen.

4.5 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model ini menggambarkan keterkaitan antara variabel laten, yang juga dikenal sebagai hubungan dalam. Penelitian ini bertujuan untuk menilai sifat dan intensitas dampak yang dihasilkan oleh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Proses evaluasi dilakukan dalam dua tahap yang terdefinisi dengan jelas: pertama, melalui perhitungan Koefisien Determinasi R Square (R^2), dan kedua, melalui pelaksanaan uji Q-square. Tahap-tahap ini bertujuan untuk mengukur kemampuan variabel laten independen dalam menjelaskan variasi yang terdapat dalam variabel laten dependen, sekaligus menguji keberlakuan hipotesis yang terkandung dalam model penelitian.

4.5.1 Uji Koefisien Determinasi / R Square (R^2)

Penilaian terhadap model internal dilakukan dengan memanfaatkan Koefisien Determinasi, sebuah parameter yang mengukur kapabilitas model dalam menjelaskan variasi yang terdapat dalam variabel dependen. Rentang nilai Koefisien Determinasi adalah antara nol hingga satu. Angka R^2 menunjukkan kekuatan dampak variabel independen yang dipostulatkan dalam persamaan, yang dijelaskan oleh Yamin dan Kurniawan (2009), memberikan

kriteria dalam memberikan batasan nilai R^2 ke dalam tiga klasifikasi: Nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 mengindikasikan model kuat, moderat, atau lemah. Koefisien determinasi untuk investigasi ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 13 Nilai R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,558	0,547
<i>Intention To Leave</i>	0,096	0,089

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Berdasarkan tabel tersebut, terdapat dua faktor yang terpengaruh oleh variabel lain, yaitu *Employee Engagement* (Y1) dan *Intention To Leave* (Y2). Dalam penelitian ini, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan yang Memberdayakan, dan Kebijakan Remunerasi semuanya berdampak pada Keterlibatan Karyawan dan Niat untuk Keluar. Temuan uji R-Square menunjukkan bahwa nilai R-Square dari variabel *Employee Engagement* (Y1) adalah 0,558, sementara variabel lainnya . *Intention To Leave* (Y2) memiliki R-Square sebesar 0.096. Hal ini menunjukkan bagaimana Kepuasan Kerja, Kepemimpinan yang Memberdayakan, dan Kebijakan Remunerasi mempengaruhi Keterlibatan Karyawan (Y1) dan Niat untuk Keluar (Y2) masing-masing sebesar 55,8% dan 9,6%.

4.5.2 Uji Q-Square

Pengujian berikut ini adalah uji Q-Square. Dalam pengujian model struktural, digunakan nilai Q2 (relevansi prediksi). Q2 dapat digunakan untuk menilai sejauh mana model dapat memprediksi nilai observasi sesuai dengan

parameter yang ditentukan. Jika nilai Q2 lebih besar dari 0, menandakan signifikansi prediktif model, sementara jika nilainya kurang dari 0, menunjukkan kekurangan dalam prediksi. Berikut adalah hasil perhitungan nilai Q-Square:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,558) \times (1 - 0,096)] \\
 &= 1 - (0,442 \times 0,904) \\
 &= 1 - 0,399 \\
 &= 0,601
 \end{aligned}$$

Berdasarkan temuan penelitian, nilai Q-Square adalah 0,601. Angka ini menjelaskan 60,1% dari variasi data penelitian, dengan 39,9% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, hasil perhitungan menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki nilai Q-Square yang sangat bagus.

Uji R-Square (R^2) dan Q-Square menghasilkan nilai R-Square masing-masing sebesar 60,1% dan 0,601, yang mengindikasikan tingginya pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen.

4.6 Uji Hipotesis

Pada langkah pengujian hipotesis ini, akan ditentukan apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dan dependen. Hipotesis yang diajukan diuji dengan memeriksa *Path Coefficients*, yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik. Kepentingan parameter yang diestimasi terletak pada kapasitasnya untuk mengungkapkan informasi

yang relevan mengenai relasi antar variabel dalam konteks penelitian. Tabel 4.14 menunjukkan hasil perkiraan dalam pengukuran dengan model struktural.

Tabel 4. 14 Uji Hipotesis Specific Direct Effect
Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
<i>Job Satisfaction</i> -> <i>Employee Engagement</i>	H1	0,213	0,221	0,074	2,860	0,004	Diterima
<i>Empowering Leadership</i> -> <i>Employee Engagement</i>	H2	0,229	0,296	0,096	3,100	0,002	Diterima
Kebijakan Remunerasi-> <i>Employee Engagement</i>	H3	0,340	0,342	0,080	4,261	0,000	Diterima
<i>Employee Engagement</i> -> <i>Intention To Leave</i>	H4	-0,309	-0,331	0,105	2,949	0,003	Diterima

Sumber: Data primer diolah, (2024)

Berdasarkan tabel 4.14, interpretasinya sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama menguji apakah *Job Satisfaction* memiliki efek yang baik dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Data yang tertera dalam tabel mengindikasikan bahwa nilai t-statistik mencapai 2,860, dengan ukuran efek sebesar 0,213, dan nilai p-value sebesar 0,004. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t-statistik melebihi ambang batas 1,96 dan

p-value memiliki signifikansi yang tinggi, maka H1 yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* mempunyai efek yang baik terhadap *Employee Engagement* **diterima**.

2. Hipotesis kedua menguji apakah *Empowering Leadership* memiliki efek yang baik dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel, diperoleh nilai t-statistik sebesar 3,100, dengan magnitudo pengaruh yang mencapai 0,229, serta nilai p-value sebesar 0,002. Dengan nilai t-statistic >1.96 dan nilai p value yang signifikan, maka H2 yang menyatakan *Empowering Leadership* mempunyai efek yang baik terhadap *Employee Engagement* **diterima**.
3. Hipotesis ketiga menguji apakah Kebijakan Remunerasi mempunyai efek yang baik dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dari data tabulasi yang tersaji, terdapat penunjukkan bahwa nilai t-statistik mencapai 4,261 dengan signifikansi sebesar 0,340, sementara nilai p-value menunjukkan angka 0,000. Keberadaan nilai t-statistik yang melebihi ambang batas 1,96 serta nilai p-value yang signifikan menyoroti dampak yang nyata dari variabel yang diamati, maka H3 yang menyatakan Kebijakan Remunerasi mempunyai efek yang baik terhadap *Employee Engagement* **diterima**.
4. Hipotesis keempat menguji apakah *Employee Engagement* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Intention To Leave*. Dari tabel yang disajikan, tergambar bahwa nilai t-statistik mencapai 2,949, sementara besarnya pengaruh mencapai -0,309, dengan nilai p-value

yang sebesar 0,003. Dengan nilai t-statistic >1.96 dan nilai p value maka H4 yang menyatakan *Employee Engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *Intention To Leave* **diterima**.

4.6.1 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan data yang tercantum dalam Tabel 4.14, terlihat bahwa nilai statistik t adalah sebesar 2,860, yang secara signifikan melebihi nilai kritis pada tingkat signifikansi 1,96. Selain itu, nilai p-value yang tercatat adalah 0,004, yang jauh lebih rendah daripada nilai α yang ditetapkan sebesar 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa hipotesis (H1) dapat diterima dalam konteks pengujian hipotesis ini. Pemahaman tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian dari (Arianti, Hubeis and Puspitawati, 2020) yang menemukan bahwa variabel *Job Satisfaction* pada pekerjaan mempunyai efek yang baik terhadap *Employee Engagement* artinya semakin baiknya *Job Satisfaction* akan berdampak pada *Employee Engagement*. Meningkatnya *Job Satisfaction* akan berpengaruh pada meningkatnya *Employee Engagement*. Karyawan yang nyaman dengan rekan kerja, memiliki supervision yang baik dan memiliki perasaan positif pada pekerjaan itu sendiri akan membuat karyawan menghilangkan pikiran untuk keluar, dan bahkan memiliki alternatif pekerjaan.

Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian dari (Kertiriasih, Sujana and Suardika, 2018) yang berpendapat bahwa Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja mereka cenderung menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Selain itu, Tenaga kerja

yang merasa puas, bahagia, dan menyukai pekerjaan mereka saat ini cenderung lebih bersemangat untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi. (Syailendra et al., 2017).

Dari diskusi sebelumnya bisa disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh signifikan dan positif kepada *Employee Engagement* apabila karyawan merasa nyaman dengan rekan kerja, supervision, dan pekerjaan itu sendiri.

4.6.2 Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan data yang tertera pada Tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa nilai statistik t sebesar 3,100, mengungguli nilai ambang batas tabel t sebesar 1,96. Selain itu, nilai P-Values yang tercatat sebesar 0,002, berada di bawah level signifikansi α yang ditetapkan sebesar 0,05. Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan penerimaan hipotesis (H2) dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Viqi Anggreana, Susi Hendriani, and Kurniawaty Fitri, 2015) yang menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* memiliki pengaruh positif signifikan kepada *Employee Engagement* artinya semakin baiknya *Empowering Leadership* akan berdampak pada *Employee Engagement*. Meningkatnya *Empowering Leadership* akan berpengaruh pada meningkatnya *Employee Engagement*. Karyawan akan merasa terdorong apabila adanya pemimpin akan memberikan dampak terhadap performansi kinerja bawahan atau karyawannya.

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa hasil penelitian yang sesuai dengan temuan yang dilakukan oleh (Kim dan Beehr, 2017), yang menyimpulkan bahwa Konsep pemberdayaan pemimpin secara langsung terkait dengan kerangka teoretis motivasi, khususnya dalam konteks model karakteristik pekerjaan. Selain itu, pernyataan juga merujuk pada riset yang dilaksanakan oleh (Gallup, 2016), yang mengatakan bahwasanya guna melakukan peningkatan kekuatan ikatan pekerjaan bersama anggota, organisasi dapat meningkatkan atau membangkitkan kembali keterlibatan dalam organisasi.

Dari diskusi sebelumnya bisa disimpulkan bahwa *Empowering Leadership* memiliki pengaruh signifikan dan positif terdapat *Employee Engagement* apabila kepemimpinan dari perusahaan memiliki jiwa *Enhance Meaning Respect, Promote Participation, Express Confidence, dan Provide Autonomy*.

4.6.3 Pengaruh Kebijakan Remunerasi Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan data yang tercantum dalam Tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa nilai statistik t adalah sebesar 4,261, yang mana melebihi nilai t tabel yang ditetapkan sebesar 1,96. Selain itu, diperoleh nilai P-Values sebesar 0,000, yang menunjukkan signifikansi yang kuat dan lebih rendah dari tingkat signifikansi α yang ditetapkan sebesar 0,05, hal tersebut mengindikasikan bahwa hipotesis (H3) diterima. Penelitian yang dilakukan oleh (Widyawati, Mangabarani and Marzuki, 2021), dan (Anitha, 2014) menunjukkan bahwa variabel kebijakan remunerasi dapat memengaruhi variabel *Employee*

Engagement secara positif dan signifikan. Artinya semakin baiknya Kebijakan Remunerasi akan berdampak pada *Employee Engagement*. Meningkatnya Kebijakan Remunerasi akan berpengaruh pada meningkatnya *Employee Engagement*. Karyawan akan merasa terdorong apabila adanya kebijakan yang mampu memberikan imbalan atas prestasi yang telah diraih karyawannya.

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan dari (Handoko, T., 2001) yang berpendapat bahwa Kebijakan Remunerasi merupakan bagian dari faktor penting bagi *Employee Engagement*, karena remunerasi yang seimbang, karyawan merasa terdorong untuk mencapai tingkat motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka. Dengan demikian, mereka cenderung menunjukkan antusiasme yang lebih besar dalam mengembangkan dan meningkatkan keterampilan individu mereka. Selain itu didalam penelitian (Torang, 2013) mengemukakan bahwa hadiah yang diperoleh Karyawan di sebuah instansi diharapkan untuk mengembangkan metode baru guna menjaga tingkat produktivitas yang tinggi dan meningkatkan pengembangan potensi mereka. Hal ini bertujuan agar mereka dapat memberikan kontribusi maksimal pada instansi atau organisasi tersebut.

Dari diskusi sebelumnya bisa disimpulkan bahwa Kebijakan Remunerasi memiliki pengaruh signifikan dan positif kepada *Employee Engagement* apabila karyawan memiliki *vigour*, *Dedication*, dan *Absorption*.

4.6.4 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Intention To Leave*

Berdasarkan data yang terdokumentasi dalam Tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa terdapat signifikansi statistik dalam analisis tersebut. Hal ini tercermin dari nilai statistik t sebesar 2,949, yang melebihi nilai kritis tabel t sebesar 1,96. Selain itu, nilai P-Values yang tercatat sebesar 0,003, menunjukkan bahwa probabilitas terjadi kejadian secara kebetulan adalah sangat rendah, lebih rendah dari tingkat signifikansi yang ditetapkan sebelumnya, yaitu $\alpha = 0,05$, hal tersebut mengindikasikan bahwa hipotesis (H4) diterima. Riset dari (Takawira, Coetzee and Schreuder, 2014) menemukan bahwa *Employee Engagement* memiliki keterikatan yang sangat kuat serta signifikan dengan *Intention To Leave*. Artinya semakin baiknya *Employee Engagement* akan berdampak pada *Intention To Leave*. Meningkatnya *Employee Engagement* akan berpengaruh untuk menurunkan *Intention To Leave*. Karyawan akan merasa terdorong apabila adanya kebijakan yang mampu memberikan imbalan atas prestasi yang telah diraih karyawannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari (Siddhanta and Roy, 2010) yang berpendapat bahwa Salah satu ciri dari keterlibatan *Employee Engagement*, yang berarti karyawan mempunyai dorongan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi meskipun mereka menerima tawaran pekerjaan yang lebih menarik dari luar.

Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Intention To Leave* apabila karyawan memiliki *vigour*, *Dedication*, dan *Absorption*.



BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami strategi menurunkan *Intention To Leave* terhadap *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, dan Kebijakan Remunerasi melalui *Employee Engagement*. Apakah *Job Satisfaction*, *Empowering Leadership*, dan Kebijakan Remunerasi dapat menurunkan *Intention To Leave* melalui *Employee Engagement* pada karyawan PT. Sandang Asia. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis 127 kuesioner yang mencakup informasi perihal variabel-variabel yang diamati. Data dianalisis secara kuantitatif dan digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan inner model atau regresi struktural dengan SmartPLS. Setelah melakukan analisis data, oleh karena itu bisa diperoleh hasil seperti berikut :

1. Variabel *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif kepada variabel *Employee Engagement* untuk menurunkan *Intention To Leave*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan memiliki peluang besar untuk terikat dengan perusahaannya. Apabila kepuasan dalam bekerja meningkat, maka tingkat *Intention To Leave* akan menurun. Pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil persentase dan hasil kuesioner, untuk item pernyataan “Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya kerjakan saat ini” pada *Job Satisfaction* dengan total indeks 2,84 menjawab “setuju”, sehingga dapat disimpulkan karyawan pada

PT. Sandang Asia merasa tidak terbebani dan senang dengan apa yang mereka kerjakan.

2. Variabel *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap variabel *Employee Engagement* untuk menurunkan *Intention To Leave*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mendorong *Employee Engagement* sehingga karyawan mampu mencurahkan pendapat dan idenya dari berbagai kondisi kerja. Apabila *Empowering Leadership* meningkat, maka tingkat *Intention To Leave* akan menurun. Pada penelitian ini dapat di lihat dari persentase hasil kuesioner, untuk item pernyataan “Saya diberikan kesempatan untuk mengekspresikan perasaan saya saat bekerja oleh atasan” dan “Pimpinan saya memberikan wewenang terhadap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan” pada *Empowering Leadership* memperoleh total indeks 3,22 menjawab “setuju”, sehingga dapat disimpulkan pimpinan pada PT. Sandang Asia mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya ketika bekerja, dan memberikan wewenang terhadap apa yang dikerjakan.
3. Variabel kebijakan remunerasi berpengaruh positif terhadap variabel *Employee Engagement* untuk menurunkan *Intention To Leave*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kebijakan remunerasi menjadi atribut penting bagi *Employee Engagement* dengan adanya kebijakan remunerasi yang adil Karyawan dapat termotivasi di tempat kerja, mendorong mereka untuk meningkatkan kemampuan pribadi mereka.

Apabila kebijakan remunerasi meningkat maka tingkat *Intention To Leave* akan menurun. Pada penelitian ini dapat di lihat dari persentase hasil kuesioner, untuk item pernyataan “Perusahaan mempunyai kebijakan penggajian yang jelas” pada Kebijakan Remunerasi dengan total indeks 2,98 menjawab “setuju”, sehingga dapat disimpulkan sistim penggajian untuk karyawan pada PT. Sandang Asia diberikan secara adil sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing.

4. Variabel *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif kepada variabel *Intention To Leave*. Hasil tersebut menggambarkan keterikatan karyawan terhadap organisasinya dipercaya menjadi hal penting dalam perusahaan karena karyawan yang merasa terlibat dengan perusahaan cenderung akan lebih produktif dan bertahan didalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Apabila keterikatan karyawan meningkat, maka tingkat *Intention To Leave* akan menurun. Pada penelitian ini dapat di lihat dari persentase hasil kuesioner, untuk item pernyataan “Saya tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan” pada *Employee Engagement* dengan total indeks 2,43 menjawab “setuju”, sehingga dapat disimpulkan karyawan pada PT. Sandang Asia selalu fokus dan mempunyai kewajiban atas apa yang mereka lakukan.

5.2 Saran

1. Berkaitan dengan variabel *Job Satisfaction* indikator “saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya kerjakan saat ini” mendapatkan tanggapan terendah, maka pihak atasan dari PT. Sandang Asia harus lebih memperhatikan beban kerja karyawan yang di berikan oleh perusahaan serta atasan harus siap mendengarkan pendapat karyawan dan memberikan umpan balik yang baik.
 2. Berkaitan dengan variabel *Empowering Leadership* indikator “pimpinan saya menghargai pekerjaan saya” mendapatkan tanggapan terendah, maka pihak atasan PT. Sandang Asia harus lebih memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan akses kepada sumber daya yang diperlukan untuk memperoleh kesuksesan di tempat kerja.
 3. Berkaitan dengan variabel Kebijakan Remunerasi indikator “saya merasa bahwa sistem kebijakan insentif sudah cukup memadai, adil, dan merata” mendapatkan tanggapan terendah, maka pihak PT. Sandang Asia harus dapat memastikan bahwa kebijakan penghargaan yang diberikan harus sebanding dengan kinerja yang mereka lakukan.
- Berkaitan dengan variabel *Employee Engagement* indikator “saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan” mendapatkan tanggapan terendah, maka pihak atasan dalam PT. Sandang Asia harus dapat mengakui dan menghargai kontribusi karyawan dalam mencapai kesuksesan perusahaan.

4. Berkaitan dengan variabel *Intention To Leave* indikator “saya berniat untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang” mendapatkan tanggapan terendah, maka pihak PT. Sandang Asia diharapkan dapat terus menjaga keseimbangan kehidupan karyawan serta selalu menjaga keadilan dalam berorganisasi.

5.3 Implikasi Manajerial

Bagi Perusahaan, untuk mengurangi insensitas *Intention To Leave* perusahaan perlu :

Mengarahkan karyawannya untuk agar terikat dan mempunyai pemahaman untuk berintegrasi dengan organisasi tempatnya bekerja, dengan harapan akan menciptakan dampak positif bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan. Didalam perusahaan bisa dilakukan dengan menciptakan suasana Lingkungan kerja yang menyenangkan supaya karyawan akan tetap bertahan dan tidak akan meninggalkan perusahaan serta selalu menjaga keadilan dalam sebuah organisasi.

Seorang pemimpin juga dapat mendorong dan memotivasi karyawan secara intrinsik dengan memberikan kesempatan SDM untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan apa yang mereka harapkan atas hasil kinerjanya yang telah dilakukan. Menerima ide / gagasan yang disampaikan oleh karyawan lainnya, menjaga hubungan baik antara sesama karyawan, baik atasan dan bawahan.

Adanya peningkatan upah / gaji dan adanya jenjang karir serta adanya intensif atas hasil pencapaian kinerja dari sumber daya manusianya membuat

karyawan merasa terikat dan mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lain.

5.3 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian saat ini diharapkan bisa mendukung pandangan dan pemahaman tentang peningkatan kinerja SDM untuk menurunkan fenomena *Intention To Leave*. Berdasarkan pada model teoritis yang dikemukakan oleh peneliti dapat memperkuat konsep-konsep teoritis terkait dengan keterikatan karyawan pada perusahaan dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja SDM pada literatur-literatur terdahulu.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai kekurangan yang bisa diperbaiki pada penelitian selanjutnya, dimana tingkat penurunan *Intention To Leave* dapat dikembangkan melalui komponen model yang belum pernah diteliti atau bisa digunakan di objek lain pada kemudian hari.

Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan model yang lebih dikembangkan, seperti menambahkan konstruk variabel laten yang belum pernah diteliti atau masih jarang diteliti oleh para akademisi, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih baik, sehingga Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplorasi indikator -indikator yang paling baru atau indikator-indikator yang lain mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dengan demikian akan tercipta butiran-butiran atau item-item pertanyaan pada kuesioner yang lebih baik.

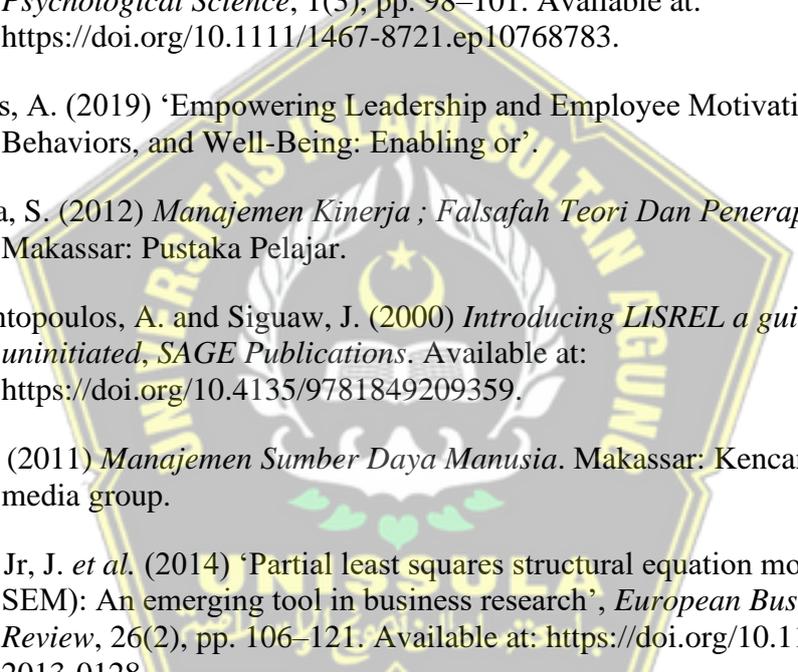
5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penting pada penelitian yang selanjutnya adalah memperluas objek penelitian. Dengan memperluas lokasi penelitian dapat memungkinkan untuk memperluas generalisasi hasil penelitian. Generalisasi yang lebih luas pada penelitian kuantitatif juga mengacu pada jumlah sampel penelitian yang lebih tinggi. Agenda penelitian selanjutnya diharapkan dapat melibatkan lebih banyak sampel penelitian dengan tujuan dari perluasan sampel dan lokasi penelitian adalah untuk menangkap fenomena pengaruh *Intention To Leave* terhadap kinerja SDM secara lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, H. (2003) 'Partial Least Square Regression PLS-Regression'.
- Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L. (2014) 'Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale.', *The Leadership Quarterly*, 25(3), pp. 487–511. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>.
- Anitha, J. (2014) 'Determinants of employee engagement and their impact on employee performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308–323. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
- Apriyanti, D. (2018) 'PENGARUH REMUNERASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI'.
- Arianti, W.P., Hubeis, M. and Puspitawati, H. (2020) 'Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group', *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management*, 13(1), p. 31. Available at: <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.14889>.
- Arizqi and Olivia, F. (2017) 'EMPOWERING LEADERSHIP, QUALITY OF PEOPLE DAN QUALITY OF WORK METHODS DALAM MENDORONG KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH', *Jurnal Ilmiah Manajemen*, VII, pp. 287–299.
- Barclay, D., Higgins, C. and Thompson, R. (1995) "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration", *Technology Studies*, 2.
- Belete, B. (2018) 'Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review', *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07. Available at: <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>.
- Berry, M. and Morris, M. (2008) 'The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent', *Online Submission* [Preprint].
- Burić, I. and Moè, A. (2020) 'What makes teachers enthusiastic: The interplay of positive affect, self-efficacy and job satisfaction', *Teaching and Teacher Education*, 89, p. 103008. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.103008>.
- Carifio, J. and Perla, R. (2007) 'Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales

- and Likert Response Formats and their Antidotes', *Journal of Social Sciences*, 3. Available at: <https://doi.org/10.3844/jssp.2007.106.116>.
- Chih, W.-H. (2012) 'Applying Structural Equation Models to Study the Influence of Leadership, Total Quality Management, and the Organizational Commitment', *Nation Dong Hwa University* [Preprint].
- Chin, W.W. (1998) 'The partial least squares approach for structural equation modeling.', in *Modern methods for business research*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers (Methodology for business and management.), pp. 295–336.
- Cohen, J. (1992) 'Statistical Power Analysis', *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), pp. 98–101. Available at: <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>.
- Conides, A. (2019) 'Empowering Leadership and Employee Motivation, Behaviors, and Well-Being: Enabling or?'.

- Dharma, S. (2012) *Manajemen Kinerja ; Falsafah Teori Dan Penerapannya*. Makassar: Pustaka Pelajar.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J. (2000) *Introducing LISREL a guide for the uninitiated*, SAGE Publications. Available at: <https://doi.org/10.4135/9781849209359>.
- Edy, S. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Kencana prenada media group.
- F. Hair Jr, J. *et al.* (2014) 'Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research', *European Business Review*, 26(2), pp. 106–121. Available at: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Fauzia, N. and Marwansyah, M. (2020) 'Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention Studi Kasus PT XYZ Bandung', *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 6, pp. 33–42. Available at: <https://doi.org/10.35313/jrbi.v6i1.1873>.
- Fornell, C. and Larcker, D. (1981) *Mengevaluasi model persamaan struktural dengan variabel yang tidak dapat diobservasi dan kesalahan pengukuran*. Jurnal Riset Pemasaran.
- Geisser, S. (1974) 'A predictive approach to the random effect model', *Biometrika*, 61(1), pp. 101–107. Available at: <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>.

- Ghozali, I. (2018) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. and Hengky Latan (2015) *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Hair *et al.* (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th edn. New York: Pearson PrenticeHall.
- Hair, J. *et al.* (2017) 'An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research', *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), pp. 442–458. Available at: <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>.
- Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2011) 'PLS-SEM: Indeed a silver bullet', *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, pp. 139–151. Available at: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Handoko. T., H. (2001) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. 2nd edn. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoyo, A.W. and Setiawan, R. (2017) 'PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TIRTA REJEKI DEWATA', *AGORA*, 1–8.
- Haryono, S. (2017) *METODE SEM UNTUK PENELITIAN MANAJEMEN AMOS LISREL PLS*. JAWA TIMUR: JAKARTA LUXIMA METRO MEDIA. Available at: <http://kin.perpusnas.go.id/DisplayData.aspx?pId=36515&pRegionCode=S TIKOMSBY&pClientId=701>.
- Hasibuan and Melayu, S.P. (2017) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2016) 'Testing measurement invariance of composites using partial least squares', *International Marketing Review*. Edited by R. R. Sinkovics, Ruey-Jer "Bryan" Jean And Daekwan Kim, 33(3), pp. 405–431. Available at: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.
- Jaya, I., G.N.M and Sumertajaya, I.M. (2008) *Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square*. Prosiding Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika (1–118).
- Johan Widjaja (2014) 'Pengaruh Job Satisfaction terhadap Financial Performance melalui Employee Engagement dan Competitive Advantage sebagai Intervening Variable pada Perusahaan Retail Publik di Surabaya', *Business Accounting Review*, 2(2), pp. 99–110.

- Jones and D. L. (2013) 'Empowering Leadership (1 ed.). Frederiksberg', *Ventus Publishing ApS* [Preprint].
- Kairupan, D.J.I. and Kusuma, D.I. (2022) 'Reward System dan Turnover Intention bagi Karyawan Milenial', *Telaah Bisnis*, 23(1), p. 40. Available at: <https://doi.org/10.35917/tb.v23i1.245>.
- Kari, A. (2013) 'The Effect of Job Satisfaction and Motivation on Employee Engagement of Administrative Staff of Bandung State Polytechnic', *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis I*, 1(4):1-15. Available at: <https://doi.org/10.17509/jimb.v5i1.1013>.
- Kartono, P. (2017) *Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout sebuah Pendekatan Dalam Melihat Turnover intention*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Kaswan (2017) *Psikologi industri dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kertiriasih, N., Sujana, I. and Suardika, I. (2018) 'The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon)', *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9, pp. 20592–20600. Available at: <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/468>.
- Kim, M. and Beehr, T. (2017) 'Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors?', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25. Available at: <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>.
- Kock (2018) *WarpPLS User Manual Version 6.0*. 6th edn. Laredo, Texas: ScriptWarp System.
- Kox, J.H.A.M. *et al.* (2022) 'Do physical work factors and musculoskeletal complaints contribute to the intention to leave or actual dropout in student nurses? A prospective cohort study', *Journal of Professional Nursing*, 39, pp. 26–33. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2021.12.010>.
- Kruse (2012) 'What is Employee Engagement', *Forbes Leadership* [Preprint].
- Listiani (2013) *Komparasi Sistem Remunerasi Pada Instansi Pemerintah dan BUMD Jakarta*.
- Luthans, F., Sekar, P. and Vivin, A.Y. (2006) *Prilaku organisasi*. 10th edn. Yogyakarta: Andi.
- Macey, W.H. *et al.* (2009) *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley-Blackwell (Employee engagement:

- Tools for analysis, practice, and competitive advantage.), pp. xix, 203.
Available at: <https://doi.org/10.1002/9781444306538>.
- Mangkuprawira, S. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Manoppo, R. (2015) *Pengaruh Displin Kerja, Motivasi Kerjadan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada Tvri Sulawesi Utara*.
- Maslach, C. and Leiter, M. (2008) 'Early Predictors of Job Burnout and Engagement', *The Journal of applied psychology*, 93, pp. 498–512.
Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. and Hollingsworth, A.T. (1978) 'An evaluation of precursors of hospital employee turnover.', *Journal of Applied Psychology*, 63(4), pp. 408–414. Available at:
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.
- Mulyadi, M. (2013) 'PENELITIAN KUANTITATIF DAN KUALITATIF SERTA PEMIKIRAN DASAR MENGGABUNGKANNYA', *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 15(1), p. 128. Available at:
<https://doi.org/10.31445/jskm.2011.150106>.
- Nina Insania K., P. *et al.* (2011) *Talent management implementation belajar dari perusahaan-perusahaan terkemuka*. PPM.
- Nur Intan Maslichah and Kadarisman Hidayat (2017) 'Pengaruh Work-life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016)', *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 49(1).
- Park, J. *et al.* (2017) 'The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital', *Leadership & Organization Development Journal*, 38, pp. 350–367. Available at: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>.
- Pora, A. de (2011) *Remunerasi: Kompensasi & Benefit*. Jakarta: Rana Pustaka.
- Pradipta Utama Widodo (2017) 'Pengaruh Ethical Dan Empowering Leadership Terhadap Affective Commitment Pada Hotel Sulawesi Gorontalo Dengan Leader-member Exchange (Lmx) Sebagai Variabel Intervening', *Agora*, 5(3).
- Princes Grace Lewiuci (2016) 'Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin', *Agora*, 4(2), pp. 101–107.

- Puspadewi, U.I. (2016) 'ANALISIS TENTANG EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PERUSAHAAN JASA (STUDI PADA KARYAWAN PATRA JASA CONVENTION HOTEL SEMARANG)', *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 5. Available at: <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.
- Rivai, V. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2009) *Manajemen*. Universitas Teuku Umar: Indeks.
- Santi Retno Sari and Kumba Digdowiseiso (2022) 'Empowering Leadership dalam Peningkatan Kreativitas Karyawan', *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(1), pp. 11–20. Available at: <https://doi.org/10.31599/jki.v22i1.947>.
- Schaufeli, W.B. *et al.* (2002) 'The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach', *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71–92. Available at: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Siddhanta, A. and Roy, D. (2010) 'Employee engagement Engaging the 21st century workforce Reliance Communication Kolkata', *Asian Journal of Management Research*, pp. 170–189.
- Sidik, A.R. (2019) 'PENGARUH KEMAMPUAN, WORK LIFE BALANCE, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KARYAWAN BMT PERMATA JAWA TIMUR', *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 1(1), pp. 20–28.
- Simamora, H. (2004) *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN (3).
- Staffelbach and Bruno (2014) 'Turnover Intention', *University of Zurich* [Preprint].
- Sugiyono (2011) *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono (2017) *METODE PENELITIAN KUALITATIF*. SUKABUMI: CV ALFABETA.
- Sugiyono (2019) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabet.
- Suharsimi, A. (2010) *Prosedur Penelitian : pendekatan praktek*. Jakarta: PT. Renika Cipta.

- Syailendra, B. *et al.* (2017) 'Pengaruh job demand, job resource, job satisfaction terhadap work engagement operator SPBU= The effect of job demand job resource job satisfaction to work engagement in SPBU operator.'
- Takawira, N., Coetzee, M. and Schreuder, D. (2014) 'Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study', *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1). Available at: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>.
- Torang, S. (2013) *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Triwijarnako, R. (2017) 'Hanya 25% karyawan millennials yang loyal dengan kantornya'. Available at: <https://marketeers.com/karyawan-milenial-yang-loyal/>.
- Viqi Anggreana, Susi Hendriani, and Kurniawaty Fitri (2015) 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement Pada Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Bupati Bagian Umum Setda Kabupaten Siak', *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 2(2), pp. 1–13.
- Wahyuni, D. and Ikhwan, K. (2022) 'LITERATURE STUDY OF FACTORS AFFECTING EMPLOYEE TURNOVER INTENTIONS IN INDONESIA', *MARGINAL : JOURNAL OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, GENERAL FINANCE AND INTERNATIONAL ECONOMIC ISSUES*, 1(4), pp. 53–64. Available at: <https://doi.org/10.55047/marginal.v1i4.293>.
- Widyawati, W., Manggabarani, A. and Marzuki, F. (2021) 'Analisis Pengaruh Kompensasi, Work life balance, Kesempatan Berkembang terhadap Employee Engagement Gen Y PT "X"', *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 8(5), pp. 1421–1434. Available at: <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v8i5.22450>.
- William A, S. (2011) *Alignment Capability Engagement: Pendekatan Baru Talent Management untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Wiranti, R. *et al.* (2021) 'ANALISIS EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DAN TURNOVER INTENTION MELALUI ORGANIZATIONAL COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN BANK SWASTA', 12.
- Wold, H. (1980) 'Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge Is Scarce', in *Evaluation of Econometric Models*. Elsevier, pp.

47–74. Available at: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-416550-2.50007-8>.

Wongan and Stevani (2014) 'Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komunikasi terhadap Turnover dengan Employee Engagement sebagai Intervening Variable', *Jurnal Gema Aktualita*, 3.

Yamin, S. and Kurniawan, H. (2009) *SPSS Complete Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.

Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010) 'Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement.', *Academy of Management Journal*, 53(1), pp. 107–128. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>.

