

**MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SECURITY, EMPOWERING  
LEADERSHIP* DAN KEBIJAKAN REMUNERASI**

**Skripsi**

**Untuk memenuhi sebagian prasyarat**

**Mencapai derajat S-1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Desti Ayu Pangesti**

**NIM : 30402000100**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**2024**

**SKRIPSI**

**MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SECURITY, EMPOWERING*  
*LEADERSHIP* DAN KEBIJAKAN REMUNERASI**

Disusun oleh :

Desti Ayu Pangesti

NIM : 30402000100

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 5 Januari 2024

Pembimbing,

**UNISSULA**

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

NIDN 0618067501

**MODEL PENURUNAN INTENTION TO LEAVE MELALUI EMPLOYEE  
ENGAGEMENT, JOB SECURITY, EMPOWERING LEADERSHIP DAN KEBIJAKAN  
REMUNERASI**

Disusun oleh :

**Desti Ayu Pangesti**

**NIM : 30402000100**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 12 Februari 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

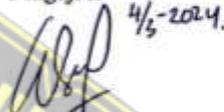
Penguji I



**Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si**

**NIK. 210495037**

Penguji II

 4/5-2024.

**Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus**

**NIK. 210498040**

Pembimbing



**Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D**

**NIK. 210499044**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk  
memperoleh Gelar Sarjana Manajemen  
Ketua Program Studi S1 Manajemen



**Dr. Lutfi Nurchohis, S.T., S.E., M.M**

**NIK. 210416055**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Desti Ayu Pangesti

NIM : 30402000100

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultah Agung

Judul : Model Penurunan *Intention To Leave* Melalui *Employee Engagement*, *Job Security*, *Empowering Leadership* dan Kebijakan Remunerasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“MODEL PENURUNAN INTENTION TO LEAVE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SECURITY, EMPOWERING LEADERSHIP DAN KEBIJAKAN REMUNERASI”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi penelitian ini.

Semarang, 5 Januari 2024

Yang menyatakan

  
Desti Ayu Pangesti

NIM. 30402000100

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Desti Ayu Pangesti
NIM	: 30402000100
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, JOB SECURITY, EMPOWERING LEADERSHIP DAN KEBIJAKAN REMUNERASI”**

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, 5 Januari 2024

Yang Memberi Pernyataan

UNISSULA  
جامعته سلطان أبجوع الإسلامية

  
Desti Ayu Pangesti

NIM. 30402000100

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya kepada kita semua sehingga kami dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "**Model Penurunan *Intention to Leave* Melalui *Employee Engagement, Job Security, Empowering Leadership* dan *Kebijakan Remunerasi*". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.**

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST.,SE.,MM., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing atas bimbingan, saran, dan motivasi yang diberikan.
4. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
5. Bapak Ibu di rumah serta teman-teman atas doa, bimbingan, serta kasih sayang yang selalu tercurah selama ini.

Kami menyadari skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya laporan proposal skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut.

Semarang, 5 Januari 2024

Yang menyatakan



**Desti Ayu Fangesti**

**NIM. 30402000100**

## ABSTRAK

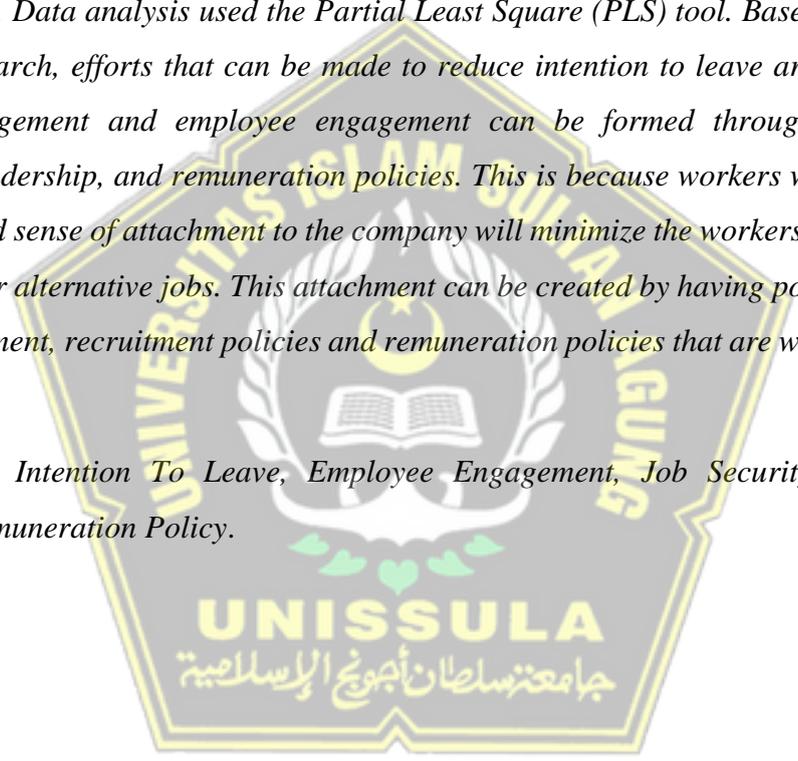
Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menurunkan *intention to leave* melalui *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi. PT. Sandang Asia Maju Abadi dijadikan sebagai objek penelitian sebab terdapat ketidakpastian dalam perusahaan yang berpotensi menyebabkan *intention to leave*. Penelitian menggunakan 131 responden tenaga kerja permanen PT. Sandang Asia Maju Abadi. Penelitian menggunakan metode penelitian eksplanatori dan pendekatan kuantitatif yang menguji kuantitas antar variabel penelitian. Metode pengambilan sampel menggunakan *random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan alat *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan hasil penelitian yang ada, upaya yang dapat dilakukan untuk menurunkan *intention to leave* adalah dengan meningkatkan *employee engagement* dan *employee engagement* dapat dibentuk melalui *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi. Hal tersebut dikarenakan tenaga kerja yang memiliki komitmen dan rasa terikat yang tinggi terhadap perusahaan akan meminimalkan keinginan tenaga kerja untuk keluar atau mencari alternatif pekerjaan lain. Keterikatan ini dapat diciptakan dengan adanya kebijakan terkait manajemen karir, kebijakan perekrutan, dan kebijakan remunerasi yang diterapkan dengan baik di perusahaan.

**Kata Kunci** : *Intention To Leave*, *Employee Engagement*, *Job Security*, *Empowering Leadership*, Kebijakan Remunerasi.

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to test and decrease intention to leave through employee engagement, job security, empowering leadership, and remuneration policies. PT. Sandang Asia Maju Abadi was used as the research object because there is uncertainty within the company which has the potential to cause intentions to leave. The research used 131 respondents as permanent workers at PT. Sandang Asia Maju Abadi. The research uses explanatory research methods and a quantitative approach that tests the quantity of research variables. The sampling method uses random sampling. Data collection was carried out using a questionnaire. Data analysis used the Partial Least Square (PLS) tool. Based on the results of existing research, efforts that can be made to reduce intention to leave are by increasing employee engagement and employee engagement can be formed through job security, empowering leadership, and remuneration policies. This is because workers who have a high commitment and sense of attachment to the company will minimize the workers' desire to leave or look for other alternative jobs. This attachment can be created by having policies related to career management, recruitment policies and remuneration policies that are well implemented in the company.*

**Keywords** : *Intention To Leave, Employee Engagement, Job Security, Empowering Leadership, Remuneration Policy.*

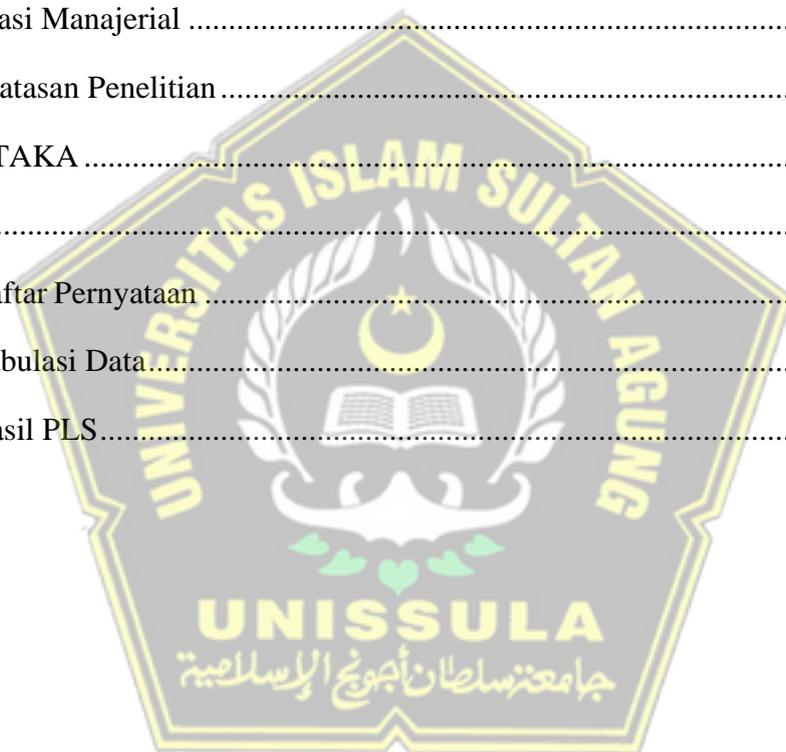


## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	I
HALAMAN PERSETUJUAN.....	II
HALAMAN PENGESAHAN .....	III
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	IV
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	V
KATA PENGANTAR .....	VI
ABSTRAK.....	VI
DAFTAR ISI.....	IX
DAFTAR GAMBAR .....	XII
DAFTAR TABEL.....	XIII
BAB 1 .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Intention to leave .....	7
2.2 <i>Employee Engagement</i> .....	8
2.3 <i>Job Security</i> .....	9
2.4 <i>Empowering Leadership</i> .....	10
2.5 Kebijakan Remunerasi .....	13
2.6 Pengembangan Hipotesis .....	14
2.6.1. Pengembangan Hipotesis <i>Job Security</i> dan <i>Employee Engagement</i> .....	14
2.6.2. Pengembangan Hipotesis <i>Empowering Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i> ...	15

2.6.3. Pengembangan Hipotesis Kebijakan Remunerasi dan <i>Employee Engagement</i> .....	15
2.6.4. Pengembangan Hipotesis <i>Employee Engagement</i> dan <i>Intention to Leave</i> .....	16
2.7 Model Empirik .....	16
BAB III .....	18
METODE PENELITIAN.....	18
3.1 Jenis Penelitian .....	18
3.2 Populasi dan Sampel .....	18
3.2.1 Populasi .....	18
3.2.2 Sampel .....	19
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	19
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	20
3.5 Variabel dan Indikator.....	21
3.7 Analisis Deskriptif.....	22
3.7 Teknik Analisis Data.....	23
3.6.1 <i>Partial Least Squares</i> (PLS).....	23
3.6.2 Pengukuran Model ( <i>Outer Model</i> ) .....	23
3.6.3 Pengukuran Model ( <i>Inner Model</i> ) .....	24
3.6.4 Uji Hipotesis .....	25
BAB IV .....	26
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	26
4.1 Hasil Penelitian .....	26
4.1.1 Karakteristik responden.....	27
4.2 Analisis Deskriptif.....	28
4.2.1 Variabel <i>Intention to Leave</i> .....	29
4.2.2 Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	30
4.2.3 Variabel <i>Job Security</i> .....	31
4.2.4 Variabel <i>Empowering Leadership</i> .....	31

4.2.5 Variabel Kebijakan Remunerasi .....	33
4.3 Analisis Data .....	34
4.3.1 Uji Instrumen Data .....	34
4.3.2 Uji Hipotesis .....	39
4.4 Pembahasan .....	41
BAB V .....	44
PENUTUP .....	44
5.1 Kesimpulan .....	44
5.2 Implikasi Manajerial .....	44
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	46
DAFTAR PUSTAKA .....	47
KUESIONER .....	54
Lampiran 1 : Daftar Pernyataan .....	54
Lampiran 2 : Tabulasi Data .....	57
Lampiran 3 : Hasil PLS .....	60



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian .....	17
Gambar 4.1 Uji <i>Path Coefficient</i> .....	37



## DAFTAR TABEL

3.1 Variabel dan Indikator .....	21
4.1 Hasil Pengumpulan Data .....	26
4.2 Karakteristik Responden .....	27
4.3 Rentang Skala .....	29
4.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Intention to leave</i> .....	29
4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	30
4.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Job Security</i> .....	31
4.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Empowering Leadership</i> .....	32
4.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kebijakan Remunerasi .....	33
4.9 <i>Outer Loading</i> .....	34
4.10 <i>Cross Loading</i> .....	35
4.11 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	35
4.12 Construct Reliability and Validity ( <i>Composite Reliability</i> ) .....	36
4.13 Construct Reliability and Validity ( <i>Cronbach's Alpha</i> ).....	37
4.14 Nilai <i>R-Square</i> .....	38
4.15 Hasil T-Statistik .....	40

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dampak globalisasi yang makin tidak terbendung menyebabkan persaingan antar perusahaan tidak bisa dihindarkan lagi. Adanya globalisasi sangat erat kaitannya dengan ekonomi digital, hingga batasan waktu dan tempat tidak lagi berperan. Globalisasi juga menyebabkan banyak perusahaan asing yang merelokasi produksinya ke negara berkembang termasuk Indonesia. Indonesia juga memiliki angkatan kerja yang melimpah, dan peluang bisnis internasional yang dimiliki Indonesia terbuka lebar. Sumber daya manusia dapat dikatakan menjadi bagian faktor yang krusial dalam menjaga efektifitas dan efisiensi perusahaan selain modal usaha (Hariandja, 2002). Perusahaan haruslah mempunyai sumber daya manusia yang potensial disertai memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan sebagai salah satu aset yang dapat menunjang perusahaan untuk bertahan menghadapi persaingan global. Namun seringkali terjadi, perusahaan gagal dalam mempertahankan sumber daya potensialnya karena sumber daya manusia pada suatu perusahaan tersebut mempunyai *intention to leave* yang tinggi.

*Intention to leave* atau *turnover intention* dapat diartikan sebagai kemauan tenaga kerja untuk keluar dari tempatnya bekerja secara sukarela berdasarkan pilihannya sendiri (Novliadi, 2007). Perusahaan yang memiliki tingkat pergantian tenaga kerja yang tinggi pasti akan menghadapi konsekuensi negatif. Salah satu aspek yang bisa terpengaruh adalah kualitas produk bahkan bisa mengakibatkan penurunan pendapatan perusahaan. Perusahaan harus mencari tenaga kerja baru dengan cepat sebagai akibat dari *turnover* karena banyaknya tenaga kerja yang keluar dari perusahaan sehingga perusahaan tidak dapat memberikan pelatihan yang lengkap dan maksimal karena harus mencapai target produksi. Tentu saja masalah ini dapat mempengaruhi kualitas produk dan layanan yang diberikan. Reputasi perusahaan menjadi taruhannya karena ketidakpuasan buyer dengan hasil produksi perusahaan. Meskipun *turnover* tenaga kerja merupakan hal yang biasa terjadi di perusahaan, tetapi perusahaan harus tetap berusaha untuk mempertahankan angka

*turnover* sekecil mungkin. Penelitian yang dilakukan oleh Diko et al, (2023) untuk bisa menekan *intention to leave* agar tetap rendah perusahaan dapat menggunakan *transformational leadership* dan *employee engagement*. Penelitian lain dilakukan oleh Arum (2023) dimana dalam upaya meminimalkan tingginya *intention to leave*, perusahaan haruslah mampu membuat para pekerja merasakan *work life balance* dan juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi para pekerja. *Intention to leave* juga dapat dikurangi dengan *kinship employee engagement* (Pariyanti, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu merencanakan proses *recruitment* dan seleksi secara strategis dan terstruktur dengan mempertimbangkan kesesuaian nilai dan pekerjaan dalam membuat keputusan perekrutan serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi tenaga kerjanya.

*Employee engagement* dapat didefinisikan sebagai rasa memiliki seorang tenaga kerja dengan organisasinya sehingga mereka mampu melaksanakan tugas dengan baik bahkan dapat melampaui batas kemampuannya sebagai upaya memberikan kinerja dan hasil terbaiknya sesuai dengan target organisasi (Suryaningrum et al, 2019). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014), *employee engagement* dapat ditingkatkan dengan membentuk iklim kerja yang harmonis dan nyaman, serta menjadi pondasi hubungan yang baik antar rekan kerja. *Employee engagement* bukan merupakan hal yang sama dengan dengan kebahagiaan dalam bekerja (*employee happiness*). Menurut Kruse (2012) terdapat banyak tenaga kerja yang merasakan kebahagiaan dalam melakukan pekerjaannya di suatu perusahaan namun mereka tidak *engaged* dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Maka, kebahagiaan tenaga kerja menjadi suatu hal yang penting, namun menciptakan tenaga kerja yang *engage* juga tidak kalah penting guna memberikan kenyamanan kerja tenaga kerja saat melaksanakan pekerjaannya. Untuk menciptakan tenaga kerja yang *engaged* manajer harus memperhatikan berbagai hal terkait kondisi kerja. Kondisi kerja ini dapat meliputi *job security*, kenyamanan kerja, tingkat stress dan berbagai kebijakan lain terkait manajemen.

*Job security* dapat diartikan sebagai suatu kestabilan pada kelangsungan pekerjaan yang dimiliki seseorang (Probst, 2002). *Job security* berupa stabilitas karir dapat menjadi hal yang penting untuk memberikan daya saing perusahaan dalam menarik minat tenaga kerja berbakat. Selain itu, dengan adanya stabilitas dan

pengembangan karir, potensi tenaga kerja merasa engage akan meningkat (Abdurrahman, 2022). Dengan adanya *job security* tenaga kerja tidak akan cemas kehilangan pekerjaan ataupun dipindahkan ke posisi yang berbeda bahkan dengan upah yang berbeda. Perusahaan yang memastikan kestabilan karir dan keamanan keberlangsungan kerja yang terjamin akan berpotensi meningkatkan produktivitas perusahaan karena tidak adanya rasa khawatir sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal bahkan melebihi yang diminta perusahaan.

Teori *empowerment* mengindikasikan bahwa seorang leader memiliki fungsi yang esensial dalam memberdayakan tenaga kerja perusahaan (Maynard, 2012). *Empowering leadership* diartikan sebagai suatu sikap yang mengimplikasikan pendelegasian, *coaching*, kepemimpinan pribadi dan *responsibility*, memberikan otonomi dan wewenang pada bawahannya, mencanangkan peran serta dalam pengambilan keputusan, dan pemberian dukungan melalui pelatihan dan contoh teladan (Amundsen, 2014). *Leader* yang baik merupakan seorang pemimpin yang dapat menumbuhkan semangat kerja serta mampu menanamkan rasa percaya diri dan rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan guna meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini diperkuat oleh banyaknya penelitian yang mengindikasikan bahwa *empowering leadership* dapat mengarahkan tenaga kerja ke arah yang positif.

Kebijakan remunerasi menjadi hal yang cukup diperhitungkan baik dari sisi perusahaan maupun dari sisi tenaga kerja. Remunerasi dapat dimaknai sebagai suatu imbalan dari kontribusinya terhadap pekerjaannya dalam perusahaan (Surya, 2004). Bagi tenaga kerja, kebijakan terkait gaji yang mereka peroleh menjadi sangat vital dalam hal pemenuhan kebutuhan ekonomi. Dengan adanya kebijakan remunerasi yang baik, maka akan memberikan dampak terhadap motivasi dalam diri tenaga kerja untuk dapat bekerja lebih baik. Adanya kepuasan tenaga kerja terhadap kebijakan remunerasi (gaji) yang diterapkan, akan berdampak pada semakin kuat level *engagement* tenaga kerja terhadap perusahaan (Arianti et al, 2020) selain itu, dengan kebijakan remunerasi yang baik juga dapat menurunkan niat tenaga kerja untuk berpindah (*turnover intention*) (Pradana, 2022).

PT. Sandang Asia Maju Abadi merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang industri manufaktur garmen yang memiliki cukup banyak

tenaga kerja dan berhasil mengirim hasil produksinya ke berbagai negara. PT. Sandang Asia Maju Abadi tergolong pada kategori sektor industri yang cukup banyak menyerap angkatan kerja. Dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia PT. Sandang Asia Maju Abadi membagi tenaganya menjadi dua kategori yaitu pekerja permanen dan non permanen. Pekerja non permanen ini jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pekerja permanen. Hal tersebut, disebabkan karena perusahaan hanya akan menjalankan proses produksi dan hanya akan membutuhkan tenaga kerja apabila terdapat *order* yang masuk. Artinya, sewaktu-waktu pekerja yang bersifat nonpermanen ini dapat dirumahkan apabila *order* mengalami penurunan. Tentu saja hal tersebut menjadi keresahan tersendiri bagi para tenaga kerja non permanen terkait kelangsungan pekerjaan mereka di perusahaan. Tidak hanya itu, tenaga kerja permanen juga berpotensi mengalami keresahan terkait status kontrak permanennya yang dapat berubah statusnya menjadi pekerja nonpermanen seperti mayoritas tenaga kerja yang ada perusahaan. Keresahan tersebut juga ditambah dengan perusahaan mengikuti trend kontrak kerja yang lebih banyak menggunakan pekerjaan nonpermanen agar dapat menghemat biaya tenaga kerja. Selain itu, tersedianya mesin-mesin baru yang dapat menggantikan peran manusia dalam proses produksi menambah keresahan tenaga kerja sehingga dapat memicu tenaga kerja permanen ini memiliki rasa ingin meninggalkan perusahaan karena ketidakpastian tersebut.

Fenomena keluar masuknya karyawan bukan merupakan suatu hal yang baik bagi perusahaan. Perusahaan harus mencari tenaga kerja baru sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Belum lagi apabila tenaga kerja yang memiliki posisi yang cukup krusial, tidak akan mudah bagi perusahaan untuk mencari pengganti tenaga kerja tersebut. Tenaga kerja permanen dalam suatu perusahaan dapat dikatakan lebih memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaannya karena pengalaman bekerja yang cukup lama. Tenaga kerja permanen ini merupakan bagian dari aset perusahaan yang penting untuk dipertahankan karena memiliki posisi yang cukup krusial dalam perusahaan. Dengan keluarnya tenaga kerja yang memiliki posisi krusial tersebut, tentu dapat memicu terganggunya produktivitas perusahaan dalam kegiatan operasionalnya dan tentu ini bukanlah hal yang baik bagi perusahaan. Tenaga kerja yang memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja mungkin memiliki harapan

mendapatkan benefit yang lebih dirasanya akan sepadan bahkan lebih baik di tempat lain. Oleh karena hal tersebut, perusahaan harus memiliki strategi pengelolaan karyawan yang baik agar dapat mendorong terciptanya sumber daya perusahaan yang memiliki rasa terikat pada perusahaan sehingga tumbuh keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk mengembangkan model empirik yang dapat membantu menurunkan *intention to leave* dengan pendekatan *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership* dan kebijakan remunerasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan riset dan penelitian terdahulu, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana upaya menurunkan *intention to leave* dari pendekatan *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership* dan kebijakan remunerasi”. Sedangkan pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *job security* 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 mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job security* dalam menciptakan *employee engagement*
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* dalam menciptakan *employee engagement*
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kebijakan remunerasi dalam menciptakan *employee engagement*
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas *employee engagement* dalam upaya menurunkan *intention to leave*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi mereka yang memerlukannya, baik dari segi praktis maupun teoritis, diantaranya:

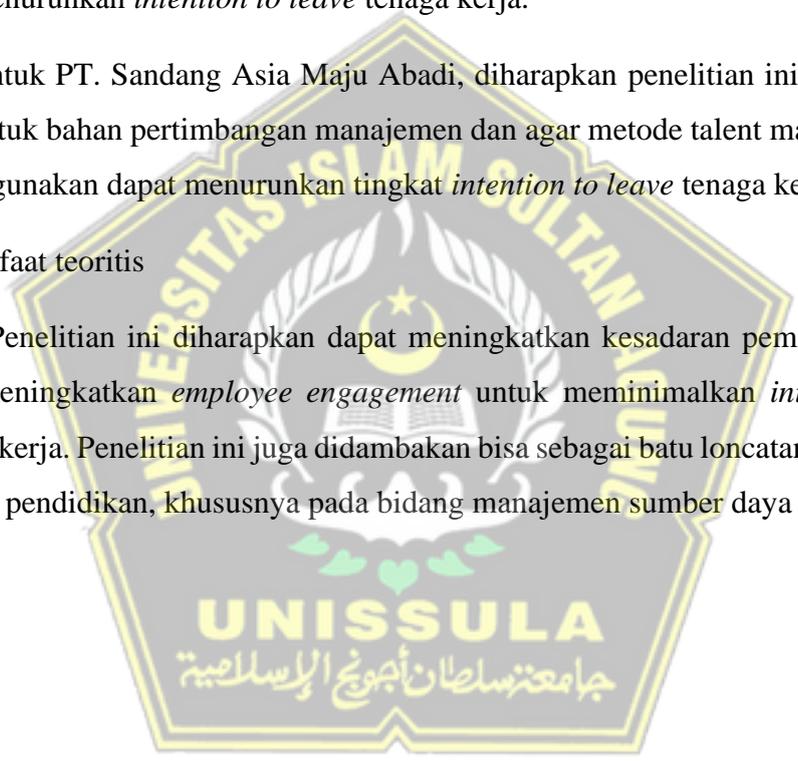
### 1. Manfaat praktis

Bagi penulis penelitian ini diharapkan bisa berguna pada pengimplementasian pengetahuan penulis tentang manajemen sumber daya manusia.

- 1) Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini bisa membantu mengembangkan teori mengenai efektivitas *employee engagement* dalam menurunkan *intention to leave* tenaga kerja.
- 2) Untuk PT. Sandang Asia Maju Abadi, diharapkan penelitian ini bisa digunakan untuk bahan pertimbangan manajemen dan agar metode talent management yang digunakan dapat menurunkan tingkat *intention to leave* tenaga kerja.

### 2. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran pemahaman tentang cara meningkatkan *employee engagement* untuk meminimalkan *intention to leave* tenaga kerja. Penelitian ini juga didambakan bisa sebagai batu loncatan bagi penelitian teoritis pendidikan, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka pada penelitian ini akan memaparkan semua variabel dalam penelitian yang meliputi *Intention to leave*, *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi. Masing-masing variabel akan diuraikan mengenai indikator, definisi, penelitian terdahulu serta hipotesis penelitian yang akan membentuk model empirik penelitian.

#### 2.1 *Intention to leave*

*Intention to leave* dapat diterjemahkan sebagai bentuk keinginan seseorang untuk keluar secara sukarela baik secara permanen maupun non-permanen dari suatu perusahaan (Robbins, 2001). Sedangkan menurut Newman et al (2009) *turnover intention* atau *intention to leave* dapat diartikan sebagai suatu niat yang mengarah kepada keinginan untuk berhenti atau meninggalkan pekerjaannya pada suatu perusahaan. Pendapat serupa menurut Mobley et al (1978) mendefinisikan *intention to leave (turnover intention)* sebagai suatu keinginan yang mengarah pada minat tenaga kerja untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela maupun dapat berupa keinginan tenaga kerja untuk berpindah ke tempat yang baru.

*Intention to leave* ini dapat diindikasikan muncul apabila terdapat beberapa perilaku tenaga kerja seperti sering bolos kerja, terlihat malas dalam melaksanakan pekerjaannya, serta munculnya keberanian tenaga kerja untuk melanggar tata tertib yang ada di tempat kerja, mulai memprotes atasan, serta munculnya keseriusan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara berbeda dari yang biasa dilakukannya (Harnoto, 2002). Adapun Indikator dalam mengukur *turnover intention* atau *Intention to leave* Menurut Mobley (1978) terdapat tiga indikator yaitu *thinking of quitting* (berpikir keluar dari organisasi), *intention to search* (intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain) dan *intention to quit* (intensi untuk keluar atau mengundurkan diri).

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa *intention to leave* dapat diterjemahkan sebagai keinginan suatu tenaga kerja yang mengarah pada niatan untuk berhenti dari pekerjaannya atau mencari tempat kerja yang lain (Mobley,1978). Adapun Indikator *intention to leave* yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari penelitian Mobley (1978) :

- 1) *Thinking of quitting* (berpikir keluar dari organisasi)
- 2) *Intention to search* (intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain)
- 3) *Intention to quit* (intensi untuk keluar atau mengundurkan diri).

## 2.2 *Employee Engagement*

*Employee engagement* merupakan suatu keadaan dimana tenaga kerja memiliki rasa semangat, *passionate*, disertai dengan komitmen dalam melaksanakan pekerjaannya (Vellya et al, 2020). Pendapat lain bahwa *employee engagement* dapat dikatakan sebagai sebuah rasa yang dimiliki seorang tenaga kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja sehingga dapat membentuk hasil terbaik atas kinerjanya sesuai dengan harapan perusahaan (Suryaningrum et al, 2019). *Employee engagement* bisa dijelaskan sebagai ketertarikan dan semangat personal terhadap pekerjaan (Robbins, 2018).

*Employee engagement* juga dapat berkaitan dengan aspek emosional, mental, dan fisik, yang dapat memicu seorang tenaga kerja dapat menyelesaikan tanggung jawabnya dengan perasaan antusias. Ketika seseorang bekerja dengan komitmen emosional, mental, dan fisik, ini menunjukkan tingkat keterikatan yang kuat dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Luthans, 2018). Menurut Schaufeli et al (2002) menerjemahkan *employee engagement* termasuk kedalam hal positif yang memiliki banyak makna serta motivasi yang dapat diklasifikasikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Schaufeli (2006) menguraikan kembali mengenai dimensi dari *employee engagement* yaitu :

- 1) *Vigor* dengan indikator yaitu:
  - a) Tingkat energi yaitu tingkat keseriusan seseorang saat menyelesaikan pekerjaannya.
  - b) Keikhlasan yaitu bekerja dengan keseriusan, pantang menyerah dan tidak mengeluh.
- 2) *Absorbsi* dengan indikator yaitu:
  - a. Totalitas yaitu mencurahkan segala kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya.

- b. Komitmen merupakan sebuah kondisi dimana karyawan lebih memihak pada perusahaan dan memiliki keinginan agar tetap menjadi bagian atau anggota dari perusahaan.
  - c. Kepuasan merupakan persentase kebahagiaan atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 3) *Dedication* dengan indikator yaitu:
- a. Rasa bangga ini dapat memicu seseorang untuk dapat meraih sesuatu lebih dari pencapaiannya sekarang.
  - b. Inspirasi dapat memicu ide untuk melakukan suatu tindakan yang tidak biasa.
  - c. Menantang atau perasaan tertarik untuk melakukan pekerjaan.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah segala hal yang positif penuh makna, dan motivasi yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Adapun Indikator *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari penelitian Schaufeli et al (2006) :

1. *Vigor* (Ketahanan saat bekerja)
2. *Absorpsi* (Kebanggaan karyawan bekerja)
3. *Dedication* (konsentrasi dalam bekerja)

### **2.3 Job Security**

*Job security* dapat diartikan sebagai suatu kestabilan mengenai kelangsungan pekerjaan yang dimiliki oleh seseorang (Probst, 2002). Menurut Munandar (2001), individu dikatakan telah memiliki *job security* adalah ketika seseorang sudah merasa aman dari pekerjaannya baik rasa aman dari kehilangan pekerjaannya maupun rasa aman dikarenakan pekerjaannya masih dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam penelitian (Davy et al, 1997) juga mendefinisikan *job security* sebagai harapan seseorang tentang kesinambungan dalam situasi pekerjaan.

Adapun Indikator *job insecurity* yang digunakan dalam penelitian Arnes et al (2020) dapat dimaknai bahwa *job security* diindikasikan dengan perasaan yang aman pada total pekerjaan, perasaan aman terhadap tampilan pekerjaan, serta

ketidakberdayaan. Menurut Audina & Kusmayadi (2018) Indikator yang dapat mengukur *job insecurity* adalah :

- 1) Makna pekerjaan untuk seorang individu.
- 2) Persepsi terhadap ancaman atau resiko terkait pekerjaan.
- 3) Potensi ancaman yang mungkin terjadi dan berdampak pada keseluruhan pekerjaan individu.
- 4) Tingkat pentingnya pekerjaan secara keseluruhan.

Dikemukakan oleh (Davy et al, 1997) yaitu tentang indikator keamanan kerja yaitu:

- 1) Karir masa depan yang mengarah pada tidak adanya kekhawatiran mengenai karir dimasa yang akan datang.
- 2) Kesempatan promosi yang merupakan peluang promosi atau kenaikan jabatan dan kemajuan yang akan diterima karyawan.
- 3) Keamanan kerja merupakan hal-hal yang menunjang keamanan kerja di dalam perusahaan.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa *job security* adalah harapan seseorang tentang kesinambungan atau kestabilan dalam kelangsungan pekerjaan yang dimiliki. Adapun Indikator *job security* yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari penelitian Davy et al (1997) :

- 1) Karir
- 2) Kesempatan promosi (kenaikan jabatan)
- 3) Keamanan kerja

#### **2.4 Empowering Leadership**

*Empowering leadership* didefinisikan sebagai pembagian otoritas antara bawahan dan atasan sehingga dapat membentuk dorongan dalam diri (intrinsik) seseorang (Srivastava et al, 2006). Sedangkan menurut (Jones, 2013) *empowering leadership* diterjemahkan sebagai kemampuan seorang *leader* untuk mengerti serta memahami apa yang menjadi motivasi serta sikap seseorang yang dipimpinnya, memiliki rasa peduli terhadap mereka serta mampu berkomunikasi dengan baik dan

dapat menjadi sosok inspiratif. *Empowering leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang memberdayakan atau dengan kata lain, pemimpin mampu membentuk motivasi dalam diri bawahannya untuk memberikan kinerja terbaiknya. Secara mendetail, Conides (2019) mengartikan bahwa inti dari *empowering leadership* adalah mengenai inisiatif, manajemen diri, dan kepemimpinan diri sendiri dengan memberikan otonomi, tanggung-jawab, kepercayaan diri dan kesempatan untuk berkembang bagi tenaga kerja. Praszkie (2015) menerjemahkan bahwa *empowering leadership* diartikan sebagai salah satu bentuk mekanisme pemberdayaan dengan cara mengidentifikasi kemampuan yang dimiliki tenaga kerja serta memberikan kesempatan seseorang untuk mengambil keputusan bersama untuk mencapai tujuan. Menurut Zhang & Bartol, (2010) *empowering Leadership* diartikan sebagai gaya kepemimpinan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan menekankan pada pentingnya pekerjaan, yakin dengan kemampuan karyawan, menghindari halangan dalam mencapai kinerja, serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Dikemukakan oleh Jones (2013) bahwa *empowering leadership* dibagi menjadi menjadi 3 indikator yaitu:

1) Menghargai (*respect*)

Rasa percaya dapat diindikasikan apabila seorang pemimpin mampu menghargai atau tidak meremehkan pendapat dan senantiasa mendengar pendapat yang disampaikan bawahannya.

2) Mengembangkan karyawan (*development*)

Pemimpin yang mampu menjadi teladan oleh bawahannya dan memberikan kesempatan untuk terus belajar.

3) Membangun komunitas (*community*)

Pemimpin mampu menjalin hubungan yang positif dengan bawahannya disertai kepedulian dan komunikasi yang baik.

4) Pendelegasian kekuasaan (*delegation*)

Pemimpin bisa memberikan wewenang dan tanggung jawab secara tepat kepada orang lain untuk mencapai tujuan.

Srivastava et al (2006) mengemukakan bahwa *empowering leadership* dapat diukur menggunakan lima faktor yaitu :

- 1) Memimpin dengan memberikan contoh, pemimpin yang memperlihatkan perilaku bekerja dengan rajin sehingga bisa menjadi sosok teladan untuk bawahannya.
- 2) Partisipasi dalam mengambil keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin terlebih dahulu mengumpulkan informasi dari berbagai pihak.
- 3) Melatih. Pemimpin turut serta dalam melatih bawahannya agar kedepannya mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mandiri.
- 4) Menginformasikan. Pemimpin memiliki kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan baik.
- 5) Menunjukkan perhatian pada anggota tim. Pemimpin dapat terlibat dan bekerja bersama tim dengan lebih mendalam.

Menurut Zhang & Bartol (2010) *empowering leadership* dapat diidentifikasi melalui 4 indikator yaitu :

- 1) *Enhance meaning respect* (meningkatkan makna bekerja)
- 2) *Promote participation* (mendorong karyawan untuk berpartisipasi)
- 3) *Express confidence* (mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya)
- 4) *Provide autonomy* (menyediakan wewenang)

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* adalah cara seorang pemimpin dalam memberdayakan tenaga kerjanya, dapat berupa berbagi kekuasaan, mampu menekankan pada pentingnya pekerjaan, yakin dengan kemampuan tenaga kerjanya dan kemampuan dalam mengatasi permasalahan, dan memberikan kesempatan tenaga kerja dalam pengambilan keputusan. Adapun Indikator *empowering leadership* yang dipakai dalam penelitian ini berasal dari penelitian Zhang & Bartol (2010)

- 1) *Enhance meaning respect* (meningkatkan makna bekerja)
- 2) *Promote participation* (mendorong karyawan untuk berpartisipasi)

- 3) *Express confidence* (mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya)
- 4) *Provide autonomy* (menyediakan wewenang)

## 2.5 Kebijakan Remunerasi

Menurut De Pora (2011) kebijakan remunerasi merupakan suatu kebijakan terkait tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Mondy & Neo, (dalam Marwansyah, 2010), mengartikan remunerasi sebagai imbalan yang didapat oleh seorang tenaga kerja dari hasil kontribusinya selama berada di organisasi. Menurut KBBI (2023) remunerasi merupakan imbalan kepada seseorang karena telah berkontribusi bagi organisasi. Selain itu Rosenberg dalam Mangkuprawira (2013) juga menjelaskan bahwa remunerasi adalah kompensasi dalam bentuk upah atau manfaat finansial lainnya yang diberikan oleh suatu organisasi kepada karyawannya karena telah berhasil melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan. Dengan adanya kebijakan remunerasi yang baik, maka peluang terciptanya motivasi kerja akan meningkat. Ini akan membawa pengaruh pada semakin baiknya tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan.

Menurut De Pora (2011), kebijakan remunerasi mempunyai indikator sebagai berikut:

### 1) Gaji

Gaji dapat diartikan sebagai salah satu bentuk balas jasa yang diberikan dengan wujud uang dari pengusaha kepada tenaga kerja atas kontribusinya karena telah ikut serta dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

### 2) Insentif

Insentif dapat diartikan juga menjadi bagian dari bentuk imbalan langsung yang dibayarkan kepada tenaga kerja sebab telah melaksanakan dengan baik pekerjaan yang diberikan bahkan melebihi target yang telah ditetapkan.

### 3) *Benefit*

Tambahan yang diberikan oleh perusahaan pada tenaga kerja, baik dalam bentuk uang maupun manfaat lainnya, secara finansial maupun non-finansial.

#### 4) Bonus dan komisi

Imbalan yang diterima tenaga kerja dari perusahaan karena berhasil melebihi target kinerja atau waktu yang telah ditargetkan.

#### 5) Tunjangan

Suatu kompensasi yang disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atas perintah perusahaan, biasanya tunjangan ini dapat berupa tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.

Adapun indikator kebijakan remunerasi menurut Iswanto (2010) adalah sebagai berikut:

- 1) Remunerasi yang diberikan sudah layak atau wajar.
- 2) Remunerasi yang diberikan sudah adil atau seimbang.
- 3) Remunerasi yang diberikan dinilai cukup.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa kebijakan remunerasi dapat diartikan sebagai suatu kebijakan terkait tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima tenaga kerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Adapun Indikator kebijakan remunerasi yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari penelitian De Pora (2011) :

1. Gaji
2. Kebijakan insentif
3. Kebijakan bonus dan komisi

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1. Pengembangan Hipotesis *Job Security* dan *Employee Engagement*

Keberlanjutan perusahaan ditengah kompetitifnya lingkungan bisnis cukup menjadi suatu prioritas yang sangat vital. Oleh karena itu, pengusaha harus mampu mempertimbangkan aspek apa saja yang dapat menciptakan kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Kondisi kerja termasuk *job security* memberi dukungan tinggi terhadap pembentukan *employee engagement* Djoemadi et al (2019). *Job security* menjadi hal yang penting untuk diperhatikan perusahaan untuk menciptakan konsentrasi tenaga kerja pada tugas yang telah diberikan tanpa adanya rasa khawatir

tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmed et al (2017) mengungkapkan bahwa *job security* dapat dianggap sebagai prediktor yang baik untuk peningkatan kinerja tenaga kerja serta membuat tenaga kerja merasa *engaged* dengan pekerjaannya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Firdaus et al (2023) juga menemukan bahwa dengan adanya *job security* yang baik, maka akan memperkuat rasa *engage* tenaga kerja terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H1 : *Job security* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*

### **2.6.2. Pengembangan Hipotesis *Empowering Leadership* dan *Employee Engagement***

Seorang pemimpin memiliki peranan yang cukup penting dalam membangun suasana kerja yang positif dan dalam mempengaruhi performa kinerja bawahannya. Pada dasarnya banyak model kepemimpinan yang dapat digunakan guna terciptanya efektivitas kerja. Salah satu model kepemimpinan yang layak untuk diperhatikan yaitu *empowering leadership*. Dimana dalam penelitian Tian & Zhang (2020) menemukan bahwa dengan diterapkannya *empowering leadership*, akan berpengaruh pada inovasi tenaga kerja dan juga berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian terdahulu oleh Albrecht et al (2011) juga menunjukkan bahwa *empowering leadership* mempunyai dampak pada *employee engagement*. Lee et al. (2017) juga menyatakan hal yang serupa bahwa dalam temuan penelitian ini mendukung gagasan *empowering leadership* dapat meningkatkan *employee engagement*. Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H2 : *Empowering leadership* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*

### **2.6.3. Pengembangan Hipotesis Kebijakan Remunerasi dan *Employee Engagement***

Masing-masing perusahaan tentunya mempunyai kebijakan remunerasinya sendiri sendiri. Adanya kebijakan remunerasi ini diharapkan dapat menjadi motivasi dan pendorong untuk bekerja dengan baik. Selain itu, dengan adanya kebijakan remunerasi yang adil, maka akan dapat meningkatkan rasa *engage* tenaga kerja terhadap perusahaan sehingga dapat bekerja dengan baik dan tekun. Hal tersebut didukung oleh

studi yang dilakukan oleh Hendrik (2017) yang menyimpulkan bahwa penerapan sistem kompensasi yang adil akan meningkatkan *employee engagement*. Temuan dalam penelitian Ardiansyah & Budiono (2022) juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* disebabkan karena gaji yang semakin tinggi akan membuat *employee engagement* lebih juga semakin tinggi. Dalam penelitian sebelumnya oleh Thesiasari, Prasetyo, & Riswati (2019), diketahui bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Oleh karena itu, hipotesis petiga dalam penelitian ini adalah :

H3 : Kebijakan remunerasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*

#### **2.6.4. Pengembangan Hipotesis *Employee Engagement* dan *Intention to Leave***

Pada dasarnya perusahaan membutuhkan seluruh tenaga kerjanya secara merata untuk mencapai keterikatan dengan metode *employee engagement*. Tujuan akhir yang diharapkan perusahaan apabila tenaga kerjanya yang dimilikinya dapat *engaged* dengan baik, adalah dapat meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja itu sendiri. Selain itu dengan rasa terikat tersebut, perusahaan memiliki peluang besar dalam mempertahankan mereka untuk terus bekerja dan meminimalkan *intention to leave* tenaga kerja. Hal tersebut didukung oleh studi oleh Van Schalkwyk et al (2010) bahwa rendahnya *intention to leave* dapat disebabkan karena adanya *employee engagement*. Penelitian lain yang dilaksanakan oleh (Henryhand, 2009 ; Risdianti & Sandroto, 2020) juga menyatakan hal serupa, bahwa persepsi *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap turunnya *intention to leave*. Oleh karena itu, hipotesis empat dalam penelitian ini adalah :

H4 : *Employee engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *intention to leave*

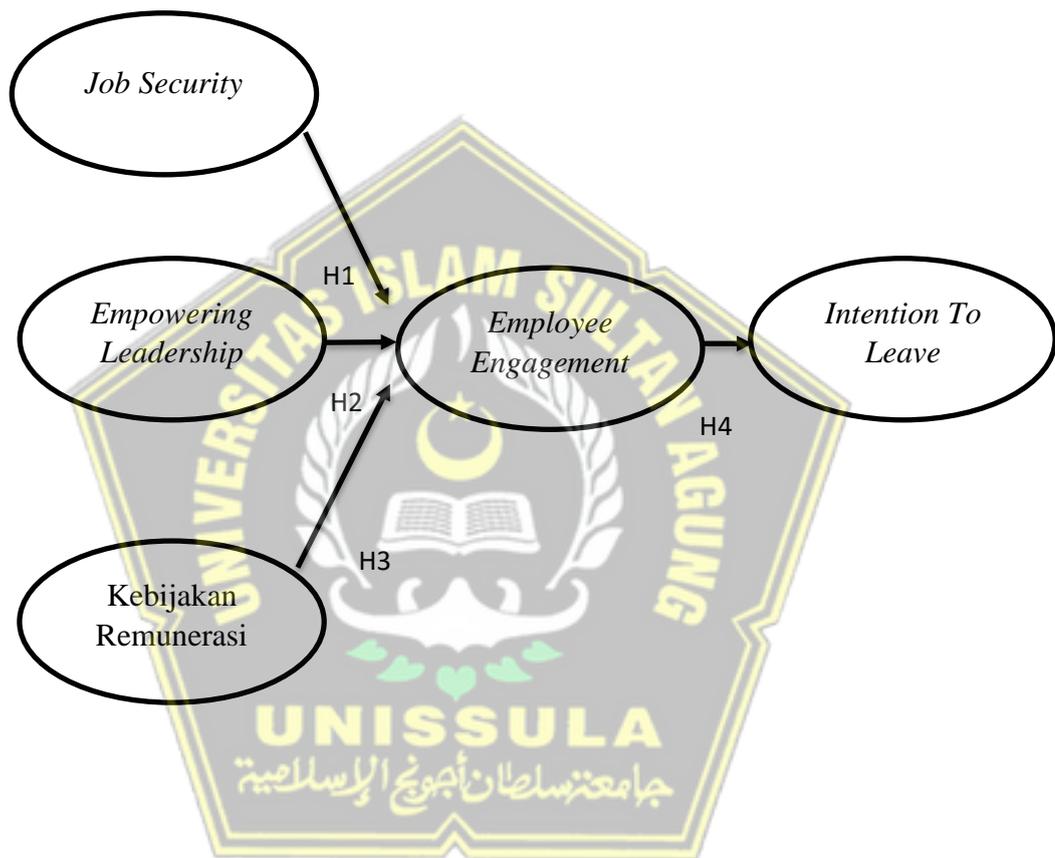
### **2.7 Model Empirik**

Berdasarkan analisis kajian pustaka dan pengembangan hipotesis yang lengkap dan mendalam mengenai model penurunan *intention to leave* melalui *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership* dan kebijakan remunerasi, maka

hubungan antar variabel dan model penelitian yang akan di uji dalam penelitian ini tersaji dalam gambar 2.1

**Gambar 2.1**

**Model Penelitian**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan fokus dan cara pelaksanaan penelitian, meliputi jenis penelitian, cara pengumpulan data, populasi dan sampel, sumber data, variabel dan indikator, serta teknik analisis data.

#### 3.1 Jenis Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dan hipotesis tersebut diharapkan dapat mendukung atau menyangkal hipotesis berdasarkan hasil akhir penelitian yang merupakan bagian dari studi eksplanatori. Menurut Singarimbun & Effendi (2011) penelitian eksplanatori bisa diartikan sebagai penelitian yang mengungkapkan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Penelitian eksplanatori ini bersifat kuantitatif memiliki tujuan mengkaji hubungan sebab akibat antar variabel. Pada penelitian eksplanatori ini, tujuan utamanya adalah guna menguji dan menganalisis dampak dan hubungan antara variabel yang terdiri dari variabel bebas yaitu *job security* (X1), *empowering leadership* (X2), dan kebijakan remunerasi (X3). Kemudian variabel yang dipengaruhi yaitu *employee engagement* (Y1) dan *intention to leave* (Y2).

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Menurut Handayani (2020), populasi dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan elemen yang akan diteliti dengan karakteristik yang sama baik berupa individu dari sebuah grup, peristiwa maupun sesuatu yang akan diteliti. Ismiyanto (2003) mendefinisikan populasi sebagai seluruh obyek penelitian yang bisa berupa manusia, objek, atau segala hal yang dapat memberikan informasi atau data untuk penelitian tersebut. Populasi pada penelitian ini merupakan tenaga kerja permanen PT. Sandang Asia Maju Abadi sebanyak 196 pekerja, disebabkan jumlah populasi yang tergolong besar, maka penulisan sampel dilakukan guna menjaga efektifitas penelitian.

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian atau sebagai wakil populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2006). Cara penentuan besar sampel didasarkan pada metode random sampling. Random sampling dapat diartikan sebagai langkah pengambilan sampel secara acak dari suatu populasi dimana semua orang dalam populasi mendapat peluang yang sama untuk dipilih menjadi bagian dari sampel. Dalam penelitian ini besar sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Rumus Slovin adalah:

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

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = standar error (5%)

Maka dari itu, perhitungan besar sampel yang digunakan adalah :

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

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

$$n = 131$$

Berdasarkan rumus tersebut didapatkan jumlah sampel yang akan dipakai adalah sejumlah 131 responden.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

#### a. Data Primer

Sugiyono (2018) mengartikan data primer sebagai pengumpul data mendapatkan sumber data secara langsung baik melalui survei, observasi maupun melalui kegiatan wawancara. Peneliti memperoleh data primer dengan tanggapan tertulis terhadap kuesioner, dan wawancara. Data primer yang dieksplorasi adalah persepsi responden terkait *intention to leave*, *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi.

## b. Data Sekunder

Sugiyono (2018) mengartikan data sekunder sebagai informasi yang didapatkan secara tidak langsung. Data sekunder digunakan sebagai penunjang atau penguat penelitian ini, data sekunder ini didapatkan melalui studi pustaka, yaitu dengan cara menelaah berbagai dokumen yang dimiliki perusahaan yang berkaitan dengan penelitian maupun buku-buku dan jurnal terkait.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dikerjakan dengan menggabungkan dan menganalisis berbagai informasi yang dianggap selaras dengan persoalan yang akan diteliti. Pengumpulan data yang dipakai untuk mengetahui persepsi karyawan terkait *job security*, *empowering leadership*, kebijakan remunerasi, *employee engagement* dan *intention to leave* sumber daya manusia di sebuah perusahaan. Cara pengumpulan data yang akan dipakai yaitu dengan pembagian kuesioner. Menurut Sugiyono (2017) mendefinisikan kuesioner sebagai metode penggabungan informasi yang dilaksanakan melalui metode pemberian pertanyaan atau pernyataan, baik tertulis maupun lisan. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari variabel yang dipergunakan dalam penelitian yang kemudian diisi oleh para responden.

Dalam survei, terdapat dua jenis pertanyaan: terbuka dan tertutup. Pertanyaan tertutup adalah di mana responden harus memilih dari opsi yang telah ditentukan. Sementara itu, pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk mengisi jawaban sesuai pemikirannya (Kuncoro, 2003). Survei yang dilakukan adalah jenis survei tertutup. Guna mengukur indikator atau pernyataan dalam survei ini, digunakan skala *Likert* dengan 5 pilihan, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Pendekatan ini berdasarkan teori Likert (1932), di mana responden diminta untuk menilai beberapa pernyataan dengan memberikan skor dari 1 hingga 5. Carrafio dan Rocco (2007) juga mengatakan bahwa skala *Likert* dapat menghasilkan pengukuran interval.

### 3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *intention to leave*, *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator**

No.	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1.	<i>Intention to Leave</i>	Keinginan pindah kerja ( <i>intention turnover</i> ) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. (Mobley et al, 1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Memikirkan untuk keluar (<i>thinking of quitting</i>)</li> <li>● Niat untuk keluar (<i>intention to quit</i>)</li> <li>● Pencarian alternatif pekerjaan</li> </ul> (Mobley et al, 1978)
2.	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Engagement</i> didefinisikan sebagai hal yang positif, penuh makna, dan motivasi yang dikarakteristikan dengan <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> . (Schaufeli, Salanova, Roma, & Bakker, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Vigour</i> (ketahanan saat bekerja)</li> <li>● <i>Dedication</i> (kebanggaan karyawan saat bekerja)</li> <li>● <i>Absorption</i> (konsentrasi dalam bekerja)</li> </ul> (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)

3.	<b>Job Security</b>	<i>Job security</i> didefinisikan sebagai harapan seseorang tentang kesinambungan dalam situasi pekerjaan (Davy et al, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Karir</li> <li>● Kesempatan promosi (kenaikan jabatan)</li> <li>● Keamanan kerja (Davy et al, 1997)</li> </ul>
4.	<b>Empowering Leadership</b>	<i>Empowering Leadership</i> merupakan gaya kepemimpinan yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan menekankan pada pentingnya pekerjaan, yakin dengan kemampuan karyawan, menghindari halangan dalam mencapai kinerja, serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. (Zhang & Bartol, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Enhance meaning respect</i> (meningkatkan makna bekerja)</li> <li>● <i>Promote participation</i> (mendorong karyawan untuk berpartisipasi)</li> <li>● <i>Express confidence</i> (mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya)</li> <li>● <i>Provide autonomy</i> (menyediakan wewenang)</li> </ul> <p>(Zhang &amp; Bartol, 2010)</p>
5.	<b>Kebijakan Remunerasi</b>	Kebijakan remunerasi merupakan suatu kebijakan terkait tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (De Pora, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kebijakan gaji</li> <li>● Kebijakan insentif</li> <li>● Kebijakan bonus dan komisi</li> </ul> <p>(De Pora, 2011)</p>

### 3.7 Analisis Deskriptif

Metode yang dipergunakan pada studi ini adalah metode deskriptif, sesuai dengan Sugiyono (2014). Metode deskriptif diartikan sebagai pendekatan yang dipakai sebagai menganalisa informasi melalui menguraikan serta menjelaskan informasi yang telah dikumpulkan tanpa maksud membuat kesimpulan umum. Dalam studi ini, informasi (data) dipresentasikan menggunakan tabel agar mudah

dianalisis dan mempermudah pemahaman data secara terstruktur. Data statistik deskriptif seperti rata-rata dan persentase dihitung dan disajikan dalam format tabel. Hal ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai data yang dikumpulkan dalam penelitian ini.

### 3.7 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 *Partial Least Squares (PLS)*

Penelitian ini menggunakan analisa kuantitatif dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Abi (2003) menggambarkan bahwa PLS adalah suatu teknik untuk mengidentifikasi komponen dari variabel X yang terkait dengan variabel Y. PLS digunakan untuk memahami kompleksitas hubungan antar variabel laten serta hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Estimasi parameter yang dihasilkan dari PLS dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori. Proses 1 (kesatu) membentuk estimasi bobot, proses 2 (kedua) membentuk estimasi guna model inner dan outer, dan proses 3 (ketiga) adalah membentuk estimasi mean serta lokasi (Ghozali, 2006). Analisis *Partial Least Square (PLS)* dilakukan melalui beberapa langkah, termasuk analisis model luar, analisis model dalam, dan pengujian hipotesis.

#### 3.6.2 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Analisa ini bertujuan sebagai wujud penilaian apakah alat pengukuran yang dipergunakan layak dipergunakan sebagai alat pengukuran yang valid dan *reliable*. valuasi terhadap model analisis ini dilakukan dengan menggunakan uji validitas (validitas konvergen dan validitas diskriminan) serta uji reliabilitas (*composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*).

##### 1. Uji Validitas Diskriminan

- a) *Convergent Validity*. *Convergent Validity* merupakan sebuah konsep penting dalam penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator berkorelasi dengan variabel laten tertentu seperti *job security*, *empowering leadership*, kebijakan remunerasi, *employee engagement*, dan *intention to leave*. Evaluasi *Convergent Validity* dilakukan dengan mengamati *standardized loading factor*. Sebuah indikator dianggap dapat diandalkan jika memiliki korelasi

sebesar 0,70, tetapi pada tahap awal pengembangan instrumen penelitian, nilai loading factor antara 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima (Ghozali, 2016).

- b) *Discriminant Validity*. *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading factor* yang digunakan guna menentukan sejauh mana sebuah konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Hal ini dicapai dengan membandingkan nilai loading faktor pada konstruk yang dituju dengan nilai loading faktor pada konstruk lainnya (Ghozali, 2016).
- c) *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE yang diharapkan haruslah lebih besar (Ghozali, 2016). Makin tinggi AVE artinya varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran semakin kecil, Jika nilai AVE kurang dari 0,5, maka indikator tersebut dianggap tidak valid dalam mengukur variabel laten yang bersangkutan.

## 2. Uji Reliabilitas

- a) *Composite Reliability*. adalah sebuah ukuran penting dalam penelitian konfirmatori di mana nilai harus melebihi 0,7, sedangkan rentang nilai 0,6 hingga 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratori (Ghozali, 2015).
- b) *Cronbach's Alpha*. Biasanya, nilai yang diharapkan untuk semua konstruk adalah lebih dari 0,7 agar dianggap memadai. Namun, untuk penelitian yang bersifat eksploratif, nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6 masih dapat diterima (Ghozali, 2015).

### 3.6.3 Pengukuran Model (*Inner Model*)

Analisa *inner model* bertujuan untuk meramalkan atau memprediksi hubungan antara variabel laten (seperti yang dijelaskan oleh Ghozali, 2016). Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator meliputi:

#### 1. Uji *Path Coefficient*

Jika koefisien jalur (*path coefficients*) memiliki nilai positif, artinya menunjukkan adanya hubungan searah antara variabel independen dan variabel dependen. Maka dari itu, jika nilai variabel independen meningkat, kecenderungan nilai variabel dependen juga meningkat.

Sementara itu, bila koefisien jalur memiliki nilai negatif, hal ini teridentifikasi adanya hubungan berlawanan antara variabel independen dan variabel dependen. Artinya, bila nilai variabel independen cenderung meningkat, maka nilai variabel dependen akan menurun.

## 2. *R-Square*

Penggunaan *R-Square* berguna mengukur seberapa berpengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Makin tinggi *R-Square*, semakin besar dampak variabel laten eksogen terhadap variabel endogen. Dalam studi ini, terdapat 2 (dua) variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, yaitu *employee engagement* dan *intention to leave*. *Employee engagement* dipengaruhi oleh *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi. Selain itu, variabel *intention to leave* dipengaruhi oleh *employee engagement*.

## 3. *Q-Square*

Menurut Ghozali (dalam Rozandy, 2013), *Q-Square predictive relevance* adalah metode yang dipakai sebagai cara untuk menganalisa apakah model dapat membentuk nilai observasi yang baik dan juga estimasi parameter yang tepat. Jika nilai *Q-Square*  $> 0$ , itu membuktikan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang baik. Sebaliknya, bila nilai *Q-Square*  $< 0$ , itu membuktikan jika model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance* (Denziana & Yunggo, 2017).

### 3.6.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dikerjakan menggunakan T-Statistic dan P-Values untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian t memiliki tujuan sebagai pengujian hipotesis tentang dampak langsung suatu variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Dalam program SmartPLS, hasil uji hipotesis dapat terlihat melalui Path Coefficients dengan teknik Bootstrapping. Tujuan analisis ini, seperti yang dijelaskan oleh Juliandi (dalam Jufrizen Rahmadhani & Khairani Nurul, 2020), adalah sebagai pengujian hipotesis tentang dampak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengambilan keputusan didasarkan pada kriteria jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka hipotesis diterima. Dan jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka hipotesis ditolak.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan dibuat membantu menyamakan solusi dalam upaya menurunkan *intention to leave* pada karyawan permanen di PT. Sandang Asia Maju Abadi melalui *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi. Penelitian ini mengumpulkan data langsung melalui pengiriman kuesioner kepada tenaga kerja. Angket disebar secara langsung kepada responden melalui kepala departemen personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi untuk kemudian diteruskan kepada responden yang dituju. Proses pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden berlangsung selama kurang lebih satu minggu, dimulai pada tanggal 29 Oktober 2023.

Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut disajikan pada 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 sesuai kriteria	4
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	127

Sumber : Data yang diolah, 2023

Tabel 4.1 mengindikasikan bahwa kuesioner yang disebar pada 131 tenaga kerja permanen PT. Sandang Asia Maju Abadi yang memenuhi kriteria sebanyak 127 kuesioner. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan data primer dari 127 responden.

#### 4.1.1 Karakteristik responden

Karakteristik responden yang diteliti oleh peneliti dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2

#### Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase	Total
<b>Jumlah sampel</b>	127	100%	100%
<b>Jenis kelamin</b>			
Pria	13	10%	100%
Wanita	114	90%	
<b>Usia</b>			
<25 tahun	3	2%	
25-40 tahun	39	31%	100%
>40 tahun	85	67%	
<b>Masa kerja</b>			
<10 tahun-10 tahun	12	10%	100%
>10 tahun	115	90%	
<b>Pendidikan Terakhir</b>			
SMP	15	12%	
SMA	53	42%	100%
Sarjana	59	46%	

Sumber : Data yang diolah, 2023

Dari Tabel 4.1 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Responden yang berjenis kelamin laki – laki sebanyak 13 orang (10%) dan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 114 orang (90%). Hasil ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar adalah wanita. Hal tersebut disebabkan dalam perkembangannya, industri garmen lebih banyak menyerap tenaga kerja wanita karena dianggap memiliki ketelitian dan ketekunan yang tinggi.
2. Terdapat 3 orang (2%) responden dengan usia kurang dari 25 tahun, 39 orang (31%) yang berusia antara 25-40 tahun, dan terdapat 85 orang (67%) responden yang berusia lebih dari 40 tahun. Hal tersebut dapat diindikasikan bahwa

sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia lebih dari 40 tahun. Hal tersebut disebabkan karena tenaga kerja permanen yang bekerja di PT. Sandang Asia Maju Abadi telah memulai karirnya dari usia muda sebagai tenaga kerja non permanen yang kemudian diubah statusnya menjadi tenaga kerja permanen.

3. Berdasarkan masa kerja, terdapat 12 orang (10%) responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sampai 10 tahun dan 115 orang (90%) responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Hal tersebut dapat diindikasikan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun dikarenakan tenaga kerja yang berstatus permanen merupakan tenaga kerja yang sudah cukup lama bekerja di perusahaan sehingga memiliki banyak pengalaman dan sangat memahami tentang apa yang mereka kerjakan (sudah ahli dalam bidangnya).
4. Berdasarkan pendidikan terakhir, terdapat 15 orang (12%) responden dengan pendidikan terakhir SMP, 53 orang (42%) responden dengan pendidikan terakhir SMA, dan 59 orang (59%) responden dengan pendidikan terakhir Sarjana. Hal tersebut dapat diindikasikan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai pendidikan terakhir sarjana. Tenaga kerja permanen memiliki peranan penting bagi perusahaan dan memegang kendali yang cukup vital di perusahaan oleh karena itu pendidikan menjadi hal yang cukup dipertimbangkan dalam pengelolaan perusahaan agar dapat berjalan dengan baik.

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Peneliti menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan jawaban responden terhadap indikator variabel penelitian. Tujuannya untuk memahami pola jawaban yang diserahkan oleh responden terhadap indikator tersebut. Penelitian ini mengelompokkan jawaban ke dalam 3 kategori: rendah, sedang, dan tinggi. Lalu menentukan rentang skala dari setiap kategori dengan perhitungan :

$$\text{Rentang} : \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kategori}}$$

$$\text{Rentang} : \frac{5-1}{3}$$

$$\text{Rentang} : 1,33$$

**Tabel 4.3**  
**Rentang Skala**

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2023

#### 4.2.1 Variabel *Intention to Leave*

Perusahaan harus tetap berusaha menjaga tenaga kerjanya yang dimilikinya agar mereka tidak merujuk pada *intention to leave* karena apabila perusahaan dengan tingkat pergantian tenaga kerja yang tinggi pasti akan menghadapi konsekuensi negatif terutama pada aspek kualitas produk dan layanan yang diberikan. Tanggapan responden mengenai *intention to leave* dapat ditemukan dalam tabel 4.4 seperti yang berikut :

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Intention to Leave***

No.	Indikator	Jawaban responden					Jumlah responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	<i>Thinking of quitting</i> (berfikir keluar dari organisasi)	3	19	25	69	9	127	3,50	Sedang
2.	<i>Intention to quit</i> (intensi untuk keluar atau mengundurkan diri)	4	22	43	37	21	127	3,39	Sedang
3.	<i>Intention to search</i> (intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain)	4	19	12	62	30	127	3,75	Tinggi
Jumlah								10,64	
Rata-rata								3,55	Sedang

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.4 ditunjukkan skor tertinggi yaitu 3,75 hal ini menunjukkan sebagian besar responden berpikir keras untuk mencari pekerjaan lain selama mereka bekerja di perusahaan. Sementara itu, skor terendahnya 3,39 mayoritas responden menunjukkan mereka tidak begitu ingin untuk meninggalkan perusahaan beberapa bulan yang akan datang. Jumlah rata rata jawaban responden 3,55 menjelaskan *intention to leave* “sedang” dan cenderung ke arah tinggi, ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki keinginan untuk keluar yang masih cukup tinggi dan perlu penanganan yang tepat untuk mengatasinya.

#### 4.2.2 Variabel *Employee Engagement*

Menciptakan *employee engagement* dalam suatu perusahaan adalah krusial sebagai upaya mempertahankan tenaga kerja. Namun, dalam prakteknya perusahaan harus memiliki strategi yang efektif untuk dapat menumbuhkan *employee engagement* sehingga mereka mampu memberikan kinerja dan hasil terbaiknya untuk perusahaan. Tanggapan responden mengenai *employee engagement* dapat ditemukan dalam tabel 4.5 seperti yang berikut :

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Employee Engagement***

No.	Indikator	Jawaban responden					Jumlah responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	<i>Vigor</i> (ketahanan saat bekerja)	11	80	14	19	3	127	2,39	Sedang
2.	<i>Absorpsi</i> (kebanggaan karyawan bekerja)	28	72	15	9	3	127	2,11	Rendah
3.	<i>Dedication</i> (konsentrasi dalam bekerja)	19	33	62	12	1	127	2,55	Sedang
Jumlah								7,05	
Rata-rata								2,35	Sedang

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.5 ditunjukkan skor tertinggi yaitu 3,39 hal ini menunjukkan sebagian besar responden cukup mampu untuk bertahan dalam menghadapi permasalahan saat mereka bekerja. Sementara itu, skor terendahnya 2,11 ini

mengindikasikan bahwa mayoritas responden tidak merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Jumlah rata-rata jawaban responden 2,35 menjelaskan *employee engagement* “sedang”, ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden masih merasa kurang memiliki keterikatan dengan perusahaan.

#### 4.2.3 Variabel *Job Security*

*Job security* menjadi hal yang penting untuk diperhatikan perusahaan untuk menciptakan konsentrasi tenaga kerja pada tugas yang telah diberikan tanpa adanya rasa khawatir tentang pekerjaan mereka. Tanggapan responden mengenai *job security* dapat ditemukan dalam tabel 4.6 sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Job Security***

No.	Indikator	Jawaban responden					Jumlah responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	Karir	19	83	15	8	2		2,14	Rendah
2.	Kesempatan promosi (kenaikan jabatan)	11	79	18	17	2	127	2,37	Sedang
3.	Keamanan kerja	23	72	21	10	1	127	2,17	Rendah
Jumlah								6,68	
Rata-rata								2,23	Rendah

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.6 ditunjukkan skor tertinggi yaitu 2,37 hal ini menunjukkan sebagian besar responden sudah merasa cukup atas pemberian kesempatan serta peluang untuk tumbuh melalui pemberian pelatihan atau kursus dari perusahaan. Sementara itu, skor terendahnya 2,14 ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden tidak merasa puas terhadap jenjang karir yang ada di perusahaan. Jumlah rata-rata jawaban responden 2,23 menjelaskan *job security* “rendah”, ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden responden masih merasa tidak aman akan pekerjaan yang mereka kerjakan saat ini.

#### 4.2.4 Variabel *Empowering Leadership*

*Empowering leadership* dibutuhkan dalam suatu perusahaan guna mendorong semangat kerja dan dapat menciptakan rasa percaya diri serta rasa tanggung jawab di antara tenaga kerja dalam menjalankan tugas mereka, guna meningkatkan

produktivitas perusahaan. Tanggapan responden mengenai *empowering leadership* dapat ditemukan dalam tabel 4.7 sebagai berikut :

**Tabel 4.7**

**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Empowering Leadership***

No.	Indikator	Jawaban responden					Jumlah responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	<i>Enhance meaning respect</i> (meningkatkan makna bekerja)	17	69	22	18	1	127	2,35	Sedang
2.	<i>Promote participation</i> (mendorong karyawan untuk berpartisipasi)	19	85	11	11	1	127	2,13	Rendah
3.	<i>Express confidence</i> (mendorong karyawan untuk mengekspresikan dirinya)	10	67	37	12	1	127	2,43	Sedang
4.	<i>Provide autonomy</i> (menyediakan wewenang)	16	76	22	12	1	127	2,26	Rendah
Jumlah								9,17	
Rata-rata								2,29	Rendah

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.7 ditunjukkan skor tertinggi yaitu 2,43 hal ini menunjukkan sebagian besar responden sudah merasa cukup atas pemberian kesempatan mengekspresikan perasaan oleh atasan mereka. Sementara itu, skor terendahnya 2,13 ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden tidak merasakan kepuasan terhadap atasan mereka dalam pemberian dorongan positif untuk berpartisipasi dalam memajukan perusahaan. Jumlah rata-rata jawaban responden 2,29 menjelaskan *empowering leadership* “rendah”, ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden masih merasa belum diberdayakan oleh atasannya.

#### 4.2.5 Variabel Kebijakan Remunerasi

Adanya kebijakan remunerasi yang baik, maka akan memberikan dampak terhadap motivasi dalam diri tenaga kerja untuk dapat bekerja lebih baik. Adanya kepuasan tenaga kerja terhadap kebijakan remunerasi yang diterapkan, akan berdampak pada semakin kuat *engagement* tenaga kerja terhadap perusahaan dan juga dapat menurunkan niat tenaga kerja untuk berpindah. Tanggapan responden mengenai kebijakan remunerasi dapat ditemukan dalam tabel 4.8 sebagai berikut :

**Tabel 4.8**

**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kebijakan Remunerasi**

No.	Indikator	Jawaban responden					Jumlah responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	Gaji	7	78	15	15	12	127	2,58	Sedang
2.	Kebijakan insentif	20	71	17	11	8	127	2,34	Sedang
3.	Kebijakan bonus dan komisi	20	81	9	7	10	127	2,26	Rendah
Jumlah								7,18	
Rata-rata								2,39	Sedang

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.8 ditunjukkan skor tertinggi yaitu 2,58 hal ini menunjukkan sebagian besar responden sudah merasa cukup atas kejelasan perusahaan dalam sistem penggajian. Sementara itu, skor terendahnya 2,26 ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden tidak merasa puas atas kebijakan pemberian bonus dan komisi tambahan apabila hasil kerja melebihi target yang ada di perusahaan. Jumlah rata-rata jawaban responden 2,39 menjelaskan kebijakan remunerasi “rendah”, ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden masih merasa bahwa kebijakan remunerasi yang ada di perusahaan belum cukup baik.

## 4.3 Analisis Data

### 4.3.1 Uji Instrumen Data

#### 1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

##### 1) Uji Validitas Diskriminan

##### a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

**Tabel 4.9**  
*Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
<i>Intention to Leave</i>	Y2.1	0,905	<i>Valid</i>
	Y2.2	0,745	<i>Valid</i>
	Y2.3	0,918	<i>Valid</i>
<i>Employee Engagement</i>	Y1.1	0,723	<i>Valid</i>
	Y1.2	0,855	<i>Valid</i>
	Y1.3	0,758	<i>Valid</i>
<i>Job Security</i>	X1.1	0,862	<i>Valid</i>
	X1.2	0,764	<i>Valid</i>
	X1.3	0,906	<i>Valid</i>
<i>Empowering Leadership</i>	X2.1	0,827	<i>Valid</i>
	X2.2	0,895	<i>Valid</i>
	X2.3	0,782	<i>Valid</i>
	X2.4	0,863	<i>Valid</i>
Kebijakan Remunerasi	X3.1	0,857	<i>Valid</i>
	X3.2	0,929	<i>Valid</i>
	X3.3	0,908	<i>Valid</i>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.9, diperlihatkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada indikator pada variabel yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,5, sehingga semua indikator dianggap valid dalam hal *convergent validity*.

b. *Discriminant Validity*

**Tabel 4.10**  
*Cross Loadings*

Variabel	Indikator	<i>Job Security</i>	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Kebijakan Remunerasi</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Intention to Leave</i>
<b>Job Security</b>	X1.1	0,862	0,644	0,596	0,713	-0,461
	X1.2	0,764	0,421	0,524	0,674	-0,404
	X1.3	0,906	0,570	0,636	0,702	-0,418
<b>Empowering Leadership</b>	X2.1	0,492	0,827	0,479	0,615	-0,373
	X2.2	0,650	0,895	0,613	0,748	-0,459
	X2.3	0,480	0,782	0,516	0,519	-0,324
	X2.4	0,540	0,863	0,533	0,690	-0,475
<b>Kebijakan Remunerasi</b>	X3.1	0,604	0,459	0,857	0,692	-0,402
	X3.2	0,648	0,646	0,929	0,776	-0,427
	X3.3	0,616	0,605	0,908	0,691	-0,380
<b>Employee Engagement</b>	Y1.1	0,606	0,458	0,587	0,723	-0,431
	Y1.2	0,745	0,781	0,667	0,855	-0,506
	Y1.3	0,557	0,528	0,628	0,758	-0,268
<b>Intention to Leave</b>	Y2.1	-0,492	-0,511	-0,464	-0,499	0,905
	Y2.2	-0,280	-0,295	-0,227	-0,289	0,745
	Y2.3	-0,487	-0,425	-0,417	-0,520	0,918

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Hasil pengujian yang tercantum dalam Tabel 4.10 menunjukkan bahwa setiap indikator dalam blok tersebut secara kuat terkait dengan variabel mereka sendiri dibandingkan dengan korelasi mereka terhadap variabel lainnya. Hal tersebut menegaskan bahwa setiap indikator dalam blok tersebut merupakan pembangun konstruk atau variabel dalam kolom yang sesuai.

c. *Average Variance Extracted (AVE)*.

**Tabel 4.11**

<i>Construct Reliability and Validity</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Intention to Leave</i>	0,739	<i>Valid</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,610	<i>Valid</i>
<i>Job Security</i>	0,716	<i>Valid</i>
<i>Empowering Leadership</i>	0,711	<i>Valid</i>
<i>Kebijakan Remunerasi</i>	0,808	<i>Valid</i>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Hasil pengujian berdasar pada output pada tabel 4.11 memaparkan bahwa setiap variabel mempunyai skor *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,5. Nilai AVE untuk variabel *intention to leave* (Y2) adalah 0,739, *employee engagement* (Y1) adalah 0,610, *job security* (X1) adalah 0,716, *empowering leadership* (X2) adalah 0,711, dan kebijakan remunerasi (X3) adalah 0,808. Temuan ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dapat dianggap valid dalam hal validitas diskriminan.

## 2) Uji Reliabilitas

### a. Uji Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*)

**Tabel 4.12**  
***Construct Reliability and Validity***  
***(Composite Reliability)***

	<b>Composite Reliability</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Intention to Leave</i>	0,894	Reliable
<i>Employee Engagement</i>	0,823	Reliable
<i>Job Security</i>	0,883	Reliable
<i>Empowering Leadership</i>	0,907	Reliable
Kebijakan Remunerasi	0,926	Reliable

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian yang termuat dalam Tabel 4.12, ditemukan bahwa *Composite Reliability* menunjukkan nilai yang memuaskan untuk variabel *intention to leave*, *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi, yaitu nilai di atas 0,7. Artinya, semua konstruk atau variabel penelitian ini telah terbukti efektif sebagai alat pengukuran, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk menunjukkan reliabilitas yang tinggi.

**b. Uji Cronbach's Alpha**

**Tabel 4.13**  
**Construct Reliability and Validity**  
**(Cronbach's Alpha)**

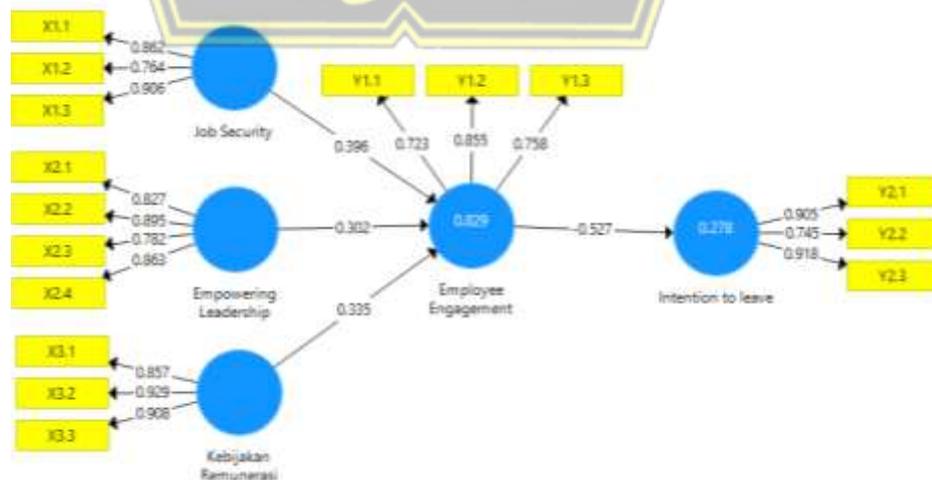
	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Intention to Leave	0,826	Reliable
Employee Engagement	0,680	Reliable
Job Security	0,798	Reliable
Empowering Leadership	0,864	Reliable
Kebijakan Remunerasi	0,880	Reliable

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Hasil pengujian berdasar pada output dalam Tabel 4.13 menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* menunjukkan tingkat reliabilitas yang memuaskan untuk variabel *intention to leave*, *empowering leadership*, *job security*, dan kebijakan remunerasi karena nilai-nilainya melebihi 0,7. Selain itu, untuk variabel *employee engagement*, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,680, yang meskipun sedikit di bawah 0,7 namun masih dikatakan diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratif (Ghozali, 2015). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel penelitian ini telah terbukti menjadi alat pengukuran yang valid, dan semua pertanyaan yang dipakai untuk mengukur setiap konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

**2. Analisis Model Struktural (Inner SOLA)**

**1. Uji Path Coefficient**



Gambar 4.1 Uji Path Coefficient

Uji ini bertujuan untuk menunjukkan seberapa kuat dampak atau pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dari gambar tersebut, dapat disimpulkan bahwa *path coefficient* terbesar adalah dari *job security* terhadap *employee engagement* sebesar 0.396. Pengaruh terbesar kedua adalah dari kebijakan remunerasi terhadap *employee engagement* sebesar 0.335. Kemudian, pengaruh terbesar ketiga adalah dari kebijakan remunerasi terhadap *employee engagement* sebesar 0.302. Pengaruh terkecil adalah dari *employee engagement* terhadap *intention to leave* sebesar -0.527.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *job security*, *empowering leadership*, kebijakan remunerasi, dan *employee engagement* memiliki *path coefficient* yang positif. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai dari variabel independen (seperti *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi) dapat meningkatkan nilai dari variabel dependen (*employee engagement*). Di sisi lain, variabel *intention to leave* memiliki *path coefficient* negatif, yang mengindikasikan bahwa variabel independen (*employee engagement*) dapat mengurungkan nilai dari variabel dependen (*intention to leave*).

## 2) R-Square

**Tabel 4.14**  
**Nilai R-Square**

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,829	0,825
<i>Intention to Leave</i>	0,278	0,272

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.14 di atas mengindikasikan sebagai berikut :

- Nilai *R-Square* untuk *intention to leave* sebesar 0,278 mengindikasikan bahwa sebesar 27,8% dari validitas konstruk *intention to leave* dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh *employee engagement*. Sisanya, yaitu 72,2%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.
- Employee engagement* memiliki skor *R-Square* sebesar 0,829 dapat diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa sebesar 82,9% dari validitas konstruk *employee engagement* dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh *job*

*security, empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi. Sisanya, yaitu 27,1%, diatribusikan kepada faktor-faktor yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

### 3) *Q-Square*

Selanjutnya pengukuran model struktural adalah *predictive relevance (Q-Square)*. Adapun hasil rumus perhitungan dari *Q-Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,926) \times (1 - 0,281)] \\ &= 1 - [(0,074) \times (0,719)] \\ &= 1 - 0,053 \\ &= 0,947 \times 100 = 94,7\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan, nilai *Q-Square* adalah sebesar 0,877. Angka ini menandakan bahwa model mempunyai tingkat relevansi prediksi yang tinggi karena nilai *Q-Square* yang didapatkan lebih besar dari 0. Dengan demikian, model penelitian mampu menjelaskan sebanyak 87,7% variasi dalam data penelitian, sementara 12,3% sisanya mungkin dijelaskan oleh faktor-faktornya lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

#### 4.3.2 Uji Hipotesis

Dalam langkah pengujian hipotesis ini, untuk menilai signifikansi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, dilakukan dengan menganalisa nilai P-value dan membandingkan T-Statistic yang dihasilkan dari proses bootstrap dengan nilai T-tabel. Hipotesis diterima apabila nilai T-Statistic melebihi nilai T-tabel yang sebelumnya sudah ditetapkan. Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah 5% atau 0,05, yang berarti terdapat kemungkinan 5% untuk kesalahan dalam menolak hipotesis yang sebenarnya benar, sementara probabilitas kebenaran hipotesis adalah 95%. Penelitian ini menggunakan pengujian dua arah (*two tail*). Adapun rumus derajat kebebasan (*degree of freedom*):

$$Df = n - k$$

Di mana  $n$  adalah jumlah sampel yang digunakan (127 sampel), dan  $k$  adalah jumlah variabel yang diteliti (5 variabel). Sehingga  $df = 127 - 5 = 122$ . Nilai T-tabel untuk tingkat signifikansi 5% dengan uji dua arah dan derajat kebebasan 122 adalah 1,98. Berikut ini hasil output bootstrapping *SmartPLS* pada *path coefficients*:

**Tabel 4.15**  
**Hasil T Statistik**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
<i>Job Security -&gt; Employee Engagement</i>	0,396	0,387	0,093	4,247	0,000	Positif, Signifikan
<i>Empowering Leadership -&gt; Employee Engagement</i>	0,302	0,294	0,066	4,553	0,000	Positif, Signifikan
<i>Kebijakan Remunerasi -&gt; Employee Engagement</i>	0,335	0,352	0,098	3,433	0,001	Positif, Signifikan
<i>Employee Engagement -&gt; Intention to Leave</i>	-0,527	-0,531	0,080	6,546	0,000	Negatif, Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.15 hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis sebagai berikut :

- a. Pengaruh *job security* terhadap *employee engagement* menghasilkan T-Statistic sebesar  $4,247 > 1,98$  dan nilai P-value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa *job security* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai *Original Sample* (O) memiliki angka yang positif yaitu 0,396. Berdasarkan hasil H1 yang diduga *job security* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, **dapat diterima**.
- b. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee engagement* menghasilkan T-Statistic sebesar  $4,553 > 1,98$  dan nilai P-value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai *Original Sample* (O) memiliki angka yang positif yaitu 0,302. Dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil H2 yang diduga

*empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, **dapat diterima**.

- c. Pengaruh kebijakan remunerasi terhadap *employee engagement* menghasilkan T-Statistic sebesar  $3,433 > 1,98$  dan nilai P-value 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa kebijakan remunerasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai *Original Sample* (O) memiliki angka yang positif yaitu 0,335. Berdasarkan hasil H2 yang diduga kebijakan remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, **dapat diterima**.
- d. Pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to leave* menghasilkan T-Statistic sebesar  $6,546 > 1,98$  dan nilai P-value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave*. Nilai *Original Sample* (O) memiliki angka yang negatif yaitu -0,527. Berdasarkan hasil H2 yang diduga *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*, **dapat diterima**.

#### 4.4 Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah sebagai upaya untuk menurunkan tingkat *intention to leave* di PT. Sandang Asia Maju Abadi dimana penurunan *intention to leave* ini dapat dibangun dengan *employee engagement* dan *employee engagement* dapat dibangun melalui *job security*, *empowering leadership* dan kebijakan remunerasi.

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

Hasil studi pengujian hipotesis terbukti bahwa *job security* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dapat dikatakan bahwa apabila tenaga kerja merasa aman bekerja di perusahaan maka tenaga kerja akan merasa terikat pada perusahaan sedangkan ketika tenaga kerja tidak merasa aman bekerja di perusahaan maka tenaga kerja tidak akan merasa terikat pada perusahaan. Dengan perusahaan menjamin kejelasan terkait jenjang karir bagi tenaganya, memberikan pelatihan atau kursus, serta dapat memberikan jaminan keamanan dan keselamatan kerja di lingkungan perusahaan maka tenaga kerja akan cenderung merasa aman dan nyaman bekerja di perusahaan. Hal tersebut tentu akan berkontribusi terhadap terbentuknya

keterikatan tenaga kerja terhadap perusahaan yang dapat ditandai dengan kesanggupan tenaga kerja dalam menghadapi permasalahan saat bekerja, merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, serta tidak melalaikan pekerjaannya. Hal ini juga dibuktikan oleh temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmed et al (2017) dan Firdaus, et al (2023).

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

Hasil studi pengujian hipotesis terbukti bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dapat dikatakan bahwa apabila tenaga kerja merasa bahwa pemimpin mereka menghargai dan memperdulikan bawahannya maka akan membuat tenaga kerja merasa terikat pada perusahaan. Sedangkan apabila tenaga kerja merasa bahwa pemimpin mereka tidak menghargai dan tidak memperdulikan bawahannya maka tenaga kerja tidak akan merasa bahwa dirinya terikat pada perusahaan. Dengan adanya pemimpin-pemimpin yang dapat menghargai bawahannya, memiliki rasa kepedulian yang tinggi, dapat memberikan motivasi dan dorongan yang positif terhadap tenaga kerja, maka tenaga kerja tidak akan segan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sepenuh hati, merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan serta mereka akan mampu menghadapi setiap masalah yang terjadi di perusahaan dan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan yang tidak dapat dipisahkan. Hal ini juga dibuktikan oleh temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tian & Zhang (2020) dan Lee et al. (2017).

## **3. Pengaruh Kebijakan Remunerasi Terhadap *Employee Engagement***

Hasil studi pengujian hipotesis terbukti bahwa kebijakan remunerasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dapat dikatakan bahwa apabila perusahaan menerapkan sistem kebijakan terkait gaji, insentif, komisi dan bonus secara adil terhadap para tenaga kerjanya maka tenaga kerja di perusahaan akan merasa bahwa dirinya terikat pada perusahaan. Sedangkan apabila perusahaan tidak menerapkan sistem kebijakan terkait gaji, insentif, komisi dan bonus secara adil terhadap tenaga kerjanya maka tenaga kerja di perusahaan akan merasa dirinya tidak terikat pada perusahaan. Dengan diterapkannya kebijakan terkait gaji, insentif, komisi dan bonus secara adil akan berkontribusi terhadap perasaan tenaga kerja bahwa perusahaan menghargai kinerja mereka selama di perusahaan, merasa bahwa

tenaga kerja ikut menjadi bagian krusial dalam perusahaan yang tidak dapat dipisahkan. Ini akan mendorong rasa tanggung jawab yang tinggi di antara karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik dan penuh dedikasi. Hal ini juga dibuktikan oleh temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendrik (2017) dan Ardiansyah & Budiono (2022).

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

Hasil studi pengujian hipotesis terbukti bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Dapat dilihat bahwa apabila tenaga kerja merasa bahwa dirinya telah terikat pada perusahaan tempatnya bekerja maka tenaga kerja tidak akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan apabila tenaga kerja tidak merasa bahwa dirinya terikat pada perusahaan maka besar keinginan tenaga kerja untuk keluar dari perusahaan. Apabila tenaga kerja telah memiliki perasaan bahwa dirinya merupakan bagian penting dalam perusahaan yang tidak dapat dipisahkan atau saling terikat maka tenaga kerja tentu akan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Tenaga kerja juga akan mengerjakan pekerjaannya sebisa dan sebaik mungkin yang mereka bisa dan dilaksanakan dengan sepenuh hati. Rasa saling terikat tersebut tentu akan berkontribusi terhadap penurunan keinginan tenaga kerja untuk mencari pekerjaan lain atau bahkan meninggalkan perusahaan. Hal ini juga dibuktikan oleh temuan studi sebelumnya yang dilakukan Risdianti & Sandroto, (2020).

Temuan ini juga memberikan solusi terhadap *gap* bahwa pada perusahaan manufaktur PT. Sandang Asia Maju Abadi masih memiliki tenaga kerja dengan tingkat keinginan keluar perusahaan yang masih tinggi. Adapun upaya untuk penurunan kecenderungan tenaga kerja untuk keluar dari perusahaan adalah dengan menciptakan keterikatan tenaga kerja pada perusahaan. Keterikatan tenaga kerja tersebut dapat terbentuk apabila tenaga kerja merasa bahwa dirinya nyaman dan aman bekerja di perusahaan, tenaga kerja merasa telah memiliki pemimpin yang dapat menghargai dan dapat memberikan motivasi serta dorongan yang positif terhadap para bawahannya. Keterikatan juga dapat tercipta dengan adilnya perusahaan dalam menerapkan sistem kebijakan terkait gaji, insentif, bonus serta komisi.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang sudah dikerjakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya yang dapat dilakukan untuk menurunkan *intention to leave* adalah dengan menggunakan *employee engagement*, hal tersebut dikarenakan apabila tenaga kerja dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi maka akan cenderung terikat pada perusahaan. Upaya yang dapat tempuh agar *employee engagement* dapat meningkat adalah dengan *job security* dimana apabila tenaga kerja merasa aman akan pekerjaannya maka keterikatan tenaga kerja akan semakin tinggi. Selain itu, tingginya tingkat *employee engagement* dapat juga menggunakan *empowering leadership*, artinya apabila perusahaan memiliki pemimpin yang dapat memberdayakan bawahannya maka tenaga kerja akan cenderung merasa terikat pada perusahaan. Kebijakan remunerasi juga dapat digunakan sebagai upaya untuk menciptakan *employee engagement* yakni dengan memberikan sistem penggajian yang jelas, sistem kebijakan insentif yang memadai, adil, dan merata serta pemberian bonus atau komisi tambahan dapat menciptakan tingginya tingkat *employee engagement*.

#### 5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian saat ini diharapkan dapat mendukung pengetahuan dan pemahaman terkait bagaimana cara menurunkan *intention to leave*. Berdasar pada model teoritis yang dikemukakan oleh peneliti dapat memperkuat konsep-konsep teoritis terkait dengan penurunan *intention to leave* melalui *employee engagement*, *job security*, *empowering leadership*, dan kebijakan remunerasi pada literatur terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat dikemukakan bahwa pengelola sumber daya manusia PT. Sandang Asia Maju Abadi harus melakukan perbaikan terkait kebijakan manajemen karir, kebijakan perekrutan dan pelatihan *leader* serta kebijakan terkait pemberian bonus dan komisi bagi tenaga kerja.

Pengelola sumber daya manusia PT. Sandang Asia Maju Abadi dapat membuat kebijakan manajemen karir berupa penerapan jenjang karir yang jelas. Dengan menerapkan manajemen karir akan memotivasi tenaga kerja agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan semakin baik. Jelasnya penerapan jenjang karir, dapat mendorong

terbentuknya sebuah iklim kompetitif positif dalam internal perusahaan untuk saling meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Perusahaan harus menerapkan sistem jenjang karir yang jelas baik dari level bawah sampai level puncak pada masing-masing posisi pekerjaan. Merintis karir bukan hanya sebagai cara untuk memperoleh pendapatan, melainkan juga media untuk berkembang. Sebagai upaya untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, perusahaan harus memiliki kepedulian terhadap proses pengembangan tersebut. Diterapkannya pelatihan atau *training* merupakan bagian dari cara yang bisa ditempuh perusahaan sebagai upaya meningkatkan performa tenaga kerja yang dimilikinya. Melalui pelatihan tersebut, perusahaan dapat memilih tenaga kerja yang berpotensi dapat berkembang karirnya untuk level pekerjaan yang lebih tinggi.

Pengelola sumber daya manusia PT. Sandang Asia Maju Abadi dapat memilih atau mengembangkan kemampuan *leader* dengan baik agar dapat memberdayakan bawahannya. Pengelola sumber daya manusia harus memilih calon *leader* yang tepat untuk memimpin bagian di dalam perusahaan. Selain itu, untuk meperbaruhi pengetahuan *leader* yang sudah bekerja di perusahaan dapat dilakukan dengan program pelatihan untuk meningkatkan performa *leader* dalam memimpin. Seorang *leader* harus agar mampu memberikan dorongan kepada tenaga kerja untuk berpartisipasi memajukan perusahaan dan memiliki rasa kepedulian pada bawahannya. Adanya seorang pemimpin yang dapat memberdayakan karyawan tersebut, akan menjadikan tenaga kerja lebih merasa dihargai di perusahaan sehingga dapat menciptakan rasa keterikatan tenaga kerja.

Pengelola sumber daya manusia PT. Sandang Asia Maju Abadi dapat melakukan perbaikan terkait kebijakan pemberian bonus untuk tenaga kerja apabila memenuhi target perusahaan dan pemberian insentif tenaga kerja secara adil. Diterapkan perbaikan kebijakan tersebut dapat membuat tenaga kerja merasa bahwa dirinya merupakan suatu bagian penting dalam perusahaan dan menjadi suatu bagian yang dihargai di dalam perusahaan. Dengan perasaan dihargai, akan memotivasi tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas yang diamanahkannya dengan baik dan akan tumbuh rasa saling terikat dan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan karena hak terkait kebijakan remunerasi mereka terpenuhi.

Diantara perbaikan kebijakan-kebijakan tersebut yang perlu mendapat perhatian khusus dan segera untuk diperbaiki adalah terkait perbaikan kebijakan manajemen karir agar tenaga kerja dapat merasa aman bekerja di perusahaan tanpa adanya rasa khawatir

tentang pekerjaan mereka. Dengan dilakukannya perbaikan terkait kebijakan-kebijakan tersebut diharapkan tingkat *employee engagement* akan tinggi dan tentu hal tersebut akan berdampak pada menurunnya tingkat *intention to leave* yang ada di PT. Sandang Asia Maju Abadi.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan keterbatasan penelitian yang terletak pada penjelasan variabel *intention to leave*, dengan *R-Square* sebesar 0,278. Artinya, sekitar 27,8% dari validitas konstruk *intention to leave* dapat dijelaskan oleh *employee engagement*. Sisanya, sebanyak 72,2%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hal tersebut, mengindikasikan bahwa pada penelitian ini *intention to leave* dapat dipengaruhi oleh *employee engagement* lebih besar peranannya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian. Oleh karena itu, untuk penelitian mendatang, disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti *job satisfaction* yang mungkin dapat memengaruhi *intention to leave*.

Pada penelitian selanjutnya dikarenakan nilai *R-Square* yang masih rendah dan belum optimal maka disarankan untuk penelitian mendatang sebaiknya memasukkan variabel tambahan yang belum dipertimbangkan sebelumnya.

Sebagai upaya meningkatkan generalisasi hasil penelitian, di sarankan untuk menguji model penelitian ini pada berbagai industri selain industri manufaktur garmen tetapi dapat juga dilakukan pada bidang industri lain seperti industri perusahaan jasa, perusahaan tambang maupun perbankan. Tujuan penambahan variabel dan perluasan lokasi penelitian adalah untuk lebih menangkap fenomena upaya *intention to leave*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, H. 2003. *Partial Least Square (PLS) Regression*. Diakses dari : <http://www.utdallas.edu-herveAbdi-PLS-pretty.pdf>.
- Abdurrahman, C. M. (2022). *Peningkatan Engagement Dalam Upaya Mencegah Turnover Karyawan (Studi Pada Penerapan Program Retensi di RSU Hermina Sukabumi)* (Doctoral dissertation, Perpustakaan Pascasarjana).
- Ahmed, S., Haderi, SMSA, Ahmad, FB, Jaaffar, AR, Walter, J., & Al-Douis, GAA (2017). *Keamanan kerja karyawan dan hubungan kinerja dalam membangun ekonomi melalui keterlibatan karyawan: Analisis kritis dengan PLS-SEM*. Jurnal Riset Ekonomi Internasional.
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). *The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model*. Leadership in health services.
- Amundsen, S. d. (2014). *Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale*. Leadership Quarterly.
- Anitha, J. (2014). *Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance*. International Journal Of Productivity And Performance Management. Vol. 63 No. 3, Hal. 308-323.
- Ardiansyah, F., & Budiono, B. (2022). *Pengaruh Compensation Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Pada Employee Performance Pada Perusahaan Café Premium Di Kabupaten Pasuruan*. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(1), 110-122.
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). *Pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap employee engagement di Perwiratama Group*. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 13(1), 31-48.
- Arikunto, S. (2006 :130). *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Arnes, Marisa dan Wardani, M. I. Laila.(2020). *The Effect Of Job Insecurity To Turnover Intention Of Outsource Employees At PT. X*. Southeast Asia Psychology Journal Vol.10.
- Arum, D. P. (2023). *Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Intention To Leave Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, UPN Veteran Yogyakarta).
- Audina, V., & Kusmayadi, T. (2018). *Pengaruh Job Insecurity Dan Job Stress Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Staff Industri Farmasi Lucas Group Bandung)*. Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Carraffio J, and J Rocco. (2007). *Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths And Urban Legends About Likert Scales And Likert Response Formats And Their Antidotes*. Journal of Social Sciences.
- Conides A. 2019. *Empowering leadership and employee motivation, behaviors, and well-being; enabling or burdening. A thesis in the John Molson School of Business*. Quebec, Canada.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J. & Schect, C.L. (1997). *A test of job security's direct and mediated effectson withdrawal cognitions*. Journal of Organizational Behavior.
- De Pora, Antonio. (2011). *Remunerasi, Kompensasi dan Benefit*. Jakarta: Rana Pustaka.
- Denziana, A., & Yunggo, E. D. (2017). *Pengaruh Profitabilitas, Struktur Aktiva, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Struktur Modal Perusahaan Pada Perusahaan Real Estate And Property Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015*.Jurnal Akuntansi & Keuangan.
- Diko, TK, & Saxena, S. (2023). *Peran Mediasi Employee Engagement dengan Transformational Leadership dan Turnover Intention*. Tinjauan Organisasi Publik , 1-22.

- Djoemadi, FR, Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, DW (2019). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap employee engagement*. Jurnal Studi Manajemen Polandia , 19 .
- Firdaus, F., Ujjianto, U., & Slamet, R. (2023). The Effect of Job Security and Job Attractiveness on Intention to Leave: the Mediation Role of Employee Engagement. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 12.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss*. Semarang: Badan Penerbit-Undip
- Ghozali, I. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang:
- Ghozali. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*.
- Handayani, Ririn. 2020. *Metodologi Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Hariandja, Marihat Tua Efendi, 2002, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Grasindo, Jakarta.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Prehallindo
- Hendrik, I. (2017). *Persepsi keadilan sistem remunerasi, kepemimpinan yang Melayani Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Pekerja PT. Pertamina (PERSERO)* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Henryhand, C. J. (2009). *The effect of employee recognition and employee engagement on job satisfaction and intent to leave in the public sector* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Ismiyanto, PC. S., M. Pd. (2003). *Metode Penelitian*. Semarang : FBS UNNES. Jamaluddin
- Iswanto, Yun. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka

- Jones, D. L. (2013). *Empowering Leadership (1 Ed.)*. Frederiksberg: Ventus Publishing ApS.
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara* Vol., 3(1), 66–79
- KBBI. 2023. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)* Online. <https://kbbi.web.id>.
- Kevin Kruse. 2012. *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*. Pennsylvania (US): The Kruse Group.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). *The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator*. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 22 140, 55.
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. Mcgraw Hill International.
- Mangkuprawira, S. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta:Bandung
- Maynard, M. T. (2012). *Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research*. *Journal of Management*, 123-1281.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). *An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*. *Journal of Applied Psychology*. 63(4): 408-414.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Newman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). *Recruitman efforts to reduce adverse impact:*

- Novliadi, P. 2007. *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Makalah : Fakultas Kedokteran, Jurusan Psikologi.
- Pariyanti, E. (2023). *Membangun Model Kinship Employee Engagement untuk Menekan Turnover Intention (Kajian Empiris pada karyawan UMKM di Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Jenderal Soedirman).
- Pradana, R. A. (2022). *Pengaruh Career Growth Opportunities, Remunerasi Dan Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Djakarta Lloyd (Persero)* (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta).
- Praszkie, R., 2015, 'Empowering leadership: Embracing endogenous dynamics', *Journal of Positive Management* 6(2), 34–58. <https://doi.org/10.12775/JPM.2015.009>
- Probst, T. M. (2002). *The impact of job insecurity on employee work attitudes, Job adaptation, and organizational behaviors*. Dalam J.M, Brett, & F. Drasgow. *The psychology of work: Theoretically based empirical Research* (pp. 141-168). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Risdayanti, Y., & Sandroto, C. W. (2020). *The Effect of Job Satisfaction and Gender on the Relationship between Employee Engagement and Intention to Leave in PT X: A Moderated Mediation Analysis*. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*.
- Robbins, S.P., & J. (2018). *Essential Organizational Behavior (14th Ed.)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Edisi 8*, Prenhallindo, Jakarta.
- Rozandy, R. A., Santoso, I., Putri, S. A., Jurusan, A., Industri, T., Brawijaya, U., Pengajar, S., Teknologi, J., Pertanian, I., & Brawijaya, U. (2013). *Analisis Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Tingkat Adopsi Teknologi Dengan metode Partical Least Square (Studi Kasus Pada*

*Sentra Industri Tahu Desa Sendang, Kec. Banyakan, Kediri*). *Jurnal Industria*.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross- National Study*. *Journal of Educational and Psychological Measurement*.

Singarimbun, M & Effendi, S. (2011). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3S.

Srivasta, A., Bartol, KM, & Locke, EA (2006). *Empowering Leadership In Management Teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*. *Academy of management Journal*.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV Alfabeta.

Surya, Mohamad. 2004. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

Suryaningrum, DK., Tunas, B., Yohana, C. (2019). *Organizational Culture and Leadership, Influence to Employee engagement in Z Generation, International Conference on Enviromental Awareness for Sustainable Development*.

Thesiasari, D. R., Prasetyo, I., & Riswati, F. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya*. *Jurnal Manajerial Bisnis*.

- Tian, G., & Zhang, Z. (2020). *Linking empowering leadership to employee innovation: The mediating role of work engagement*. *Social Behavior and Personality: an international journal*.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). *Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory*. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Vellya, V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). *Employee Engagement sebagai Pemoderasi Worklife Balance dengan Turnover Intention*. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*.
- 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*.

