

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN AFEKTIF
DALAM MENCEGAH *TURNOVER INTENTION***

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan

Mencapai derajat Magister

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh
Sri Dono Ismoyo
MM.20402300134

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
NIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN AFEKTIF
DALAM MENCEGAH *TURNOVER INTENTION***

Disusun oleh :

Sri Dono Ismoyo
MM.20402300134

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian penelitian Pra Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Mei 2024

Pembimbing,



Dr. Sri Hartono ,SE.MSi

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN AFEKTIF
DALAM MENCEGAH *TURNOVER INTENTION***

Disusun oleh :

Sri Dono Ismoyo
MM.20402300134

Telah dipertahankan penguji
Pada tanggal 2 September 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dr. Sri Hartono ,SE. MSi
NIK. 210495037

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK 210491028

Penguji II

Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D
NIK. 210403049

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 2 September 2024

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sri Dono Ismoyo

NIM : 20402300134

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Analisis Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Afektif Dalam Mencegah *Turnover Intention*” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 4 September 2024

Saya yang menyatakan,

Pembimbing



Dr. Sri Hartono ,SE. MSi
NIK. 210495037



Sri Dono Ismoyo
MM.20402300134

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sri Dono Ismoyo
NIM : 20402300134
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

Analisis Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* yang Dimoderasi oleh Komitmen Afektif dalam Mencegah *Turnover Intention*

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di 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 ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 4 September 2024

Yang Menyatakan



Sri Dono Ismoyo

MM.20402300134

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap turnover karyawan, dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi, di PT Advantage SCM Cabang Kota Semarang. Turnover karyawan merupakan isu penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di perusahaan yang bergerak di bidang supply chain management. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares (PLS) untuk menganalisis data yang diperoleh dari 129 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan turnover karyawan. Di sisi lain, employee engagement memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover, yang berarti semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin rendah tingkat turnover. Komitmen afektif terbukti memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan turnover, sehingga dampak negatif kepemimpinan transformasional terhadap turnover dapat diminimalisir dengan adanya komitmen afektif yang tinggi. Selain itu, interaksi antara employee engagement dan komitmen afektif menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi tanpa dukungan komitmen afektif yang cukup dapat meningkatkan turnover.

Kesimpulan dari penelitian ini menyarankan bahwa manajemen perlu mengadopsi strategi kepemimpinan yang seimbang dan fokus pada peningkatan employee engagement serta komitmen afektif untuk mengurangi turnover karyawan. Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, Turnover Karyawan, Komitmen Afektif, Manajemen Sumber Daya Manusia.

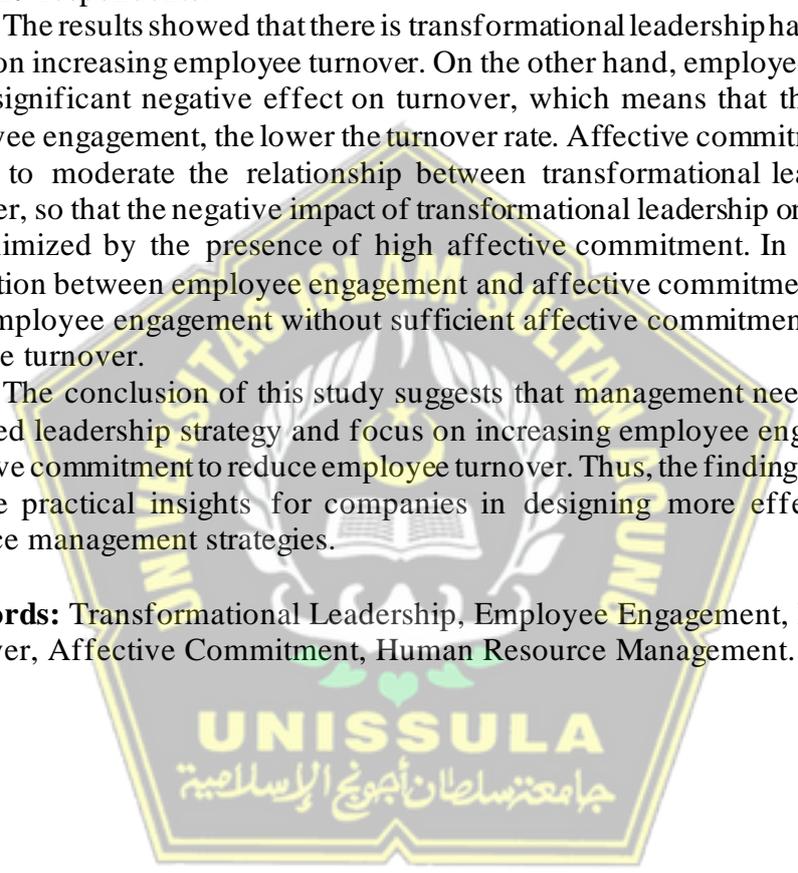
ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of transformational leadership and employee engagement on employee turnover, with affective commitment as a moderating variable, at PT Advantage SCM Semarang City Branch. Employee turnover is an important issue in human resource management, especially in companies engaged in supply chain management. This study uses a quantitative approach with the Partial Least Squares (PLS) method to analyze data obtained from 129 respondents.

The results showed that there is transformational leadership has a significant effect on increasing employee turnover. On the other hand, employee engagement has a significant negative effect on turnover, which means that the higher the employee engagement, the lower the turnover rate. Affective commitment has been shown to moderate the relationship between transformational leadership and turnover, so that the negative impact of transformational leadership on turnover can be minimized by the presence of high affective commitment. In addition, the interaction between employee engagement and affective commitment shows that high employee engagement without sufficient affective commitment support can increase turnover.

The conclusion of this study suggests that management needs to adopt a balanced leadership strategy and focus on increasing employee engagement and affective commitment to reduce employee turnover. Thus, the findings of this study provide practical insights for companies in designing more effective human resource management strategies.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Engagement, Employee Turnover, Affective Commitment, Human Resource Management.



KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya ke hadirat Allah subhanuwata'ala atas segala berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN AFEKTIF DALAM MENCEGAH *TURNOVER INTENTION*”**”

Tujuan dari penelitian tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Di dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu penulis haturkan ucapan terima kasih tak terhingga kepada dosen pembimbing, Bapak dan Ibu dosen di Program Studi Pasca Sarjana, keluarga tercinta terutama support dari istri dan anak-anak tersayang, karena telah sudi kiranya kehilangan banyak waktu dikarenakan kesibukan penulis.

Semarang, 4 September 2024



Sri Dono Ismoyo

MM.20402300134

DAFTAR ISI

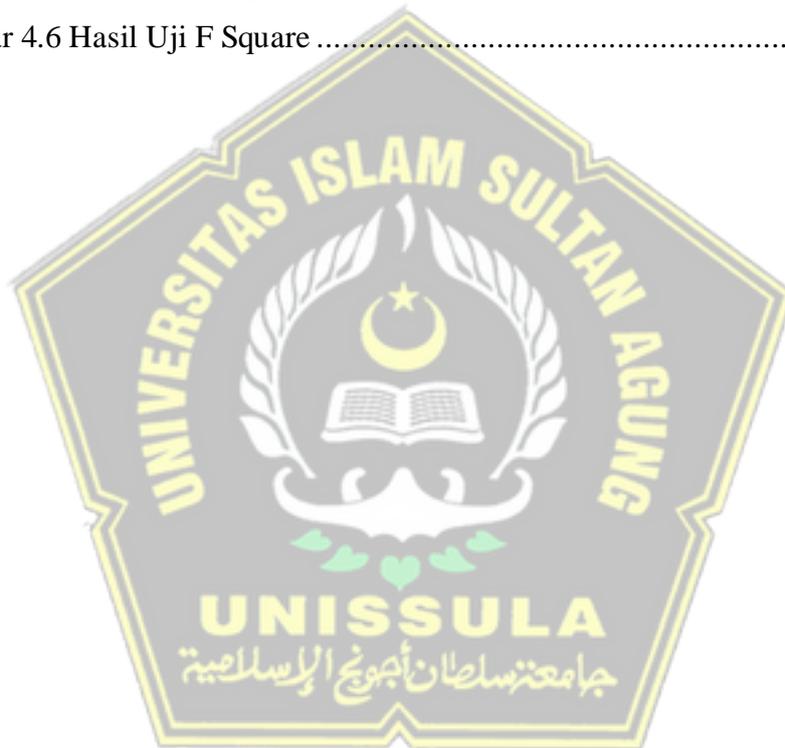
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
HALAMAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.2 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Turnover Karyawan.....	14
2.2 Kepemimpinan Transformasional	17
2.3 Employee engagement.....	25
2.4 Komitmen Afektif	31
2.5 Model Empirik Penelitian	36
BAB III: METODE PENELITIAN	37
3.1 Jenis Penelitian.....	37
3.2 Variabel dan Indikator.....	37
3.3 Sumber Data	39
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5. Responden	40
3.6. Teknik Analisis Data.....	41
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum Responden	46
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	49
4.3 Model Measurement.....	54
4.4 Uji R Square	58
4.5 Uji F Square.....	59
4.6 Uji Ptath Coeficient.....	60
4.7 Uji Hipotesis	62
4.8 Pembahasan	64

BAB V PENUTUP.....	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Implikasi.....	76
5.3 Keterbatasan Penelitian	78
5.4 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Tingkat Turnover Intention PT Advantage SCM	3
Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	36
Gambar 4.1 Diagram Jenis Kelamin Responden	47
Gambar 4.2 Diagram Jenis Jabatan Kerja Responden	47
Gambar 4.3 Diagram Status Kerja Responden	48
Gambar 4.4 Hasil Uji Reabilitas	58
Gambar 4.5 Hasil Uji R Square	58
Gambar 4.6 Hasil Uji F Square	59



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Jumlah Karyawan Masuk dan Karyawan keluar.....	3
Tabel 3.1: Variabel dan Indikator Penelitian	37
Tabel 4.1: Gambaran Umum Responden	46
Tabel 4.2: Deskripsi Responden	49
Tabel 4.3: Vailiditas Konveregen	52
Tabel 4.4: Vailiditas Diskriminan.....	54



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Uji Path Coeficient	60
Lampiran 2. Uji Hipotesis	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi dan persaingan pasar yang ketat, kinerja dan kestabilan sumber daya manusia menjadi faktor kritikal bagi kelangsungan perusahaan. Salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh banyak organisasi adalah tingkat *turnover intention* yang tinggi, yang dapat menimbulkan biaya signifikan baik dari segi finansial maupun non-finansial. Biaya rekrutmen, pelatihan kembali, dan kehilangan produktivitas adalah beberapa dampak langsung dari tingkat *turnover* yang tinggi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang dapat mengurangi *turnover intention* menjadi prioritas utama bagi manajemen.

Menurut Flippo (2011) *turnover* yaitu pergantian karyawan yang merujuk pada perpindahan keluarnya karyawan melebihi batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Simamora⁽²⁰¹⁰⁾ menyebutkan ketika jumlah karyawan keluar dari organisasi melebihi batas yang dibutuhkan oleh organisasi maka akan menimbulkan beberapa kerugian diantaranya biaya rekrutmen, pengiklanan, pelatihan, wawancara, tes, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru dan hilangnya peluang yang didapat organisasi karena karyawan baru harus mempelajari pekerjaan barunya

Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan memenangkan persaingan, manajemen sumber daya manusia perlu dikelola secara

profesional. Hal ini diharapkan dapat membuat karyawan bekerja lebih produktif. Keberadaan karyawan tetap dalam organisasi berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen harus mengelola dan mempertahankan sumber daya manusia dengan baik agar stabilitasnya terjaga (Kristiyanti 2012).

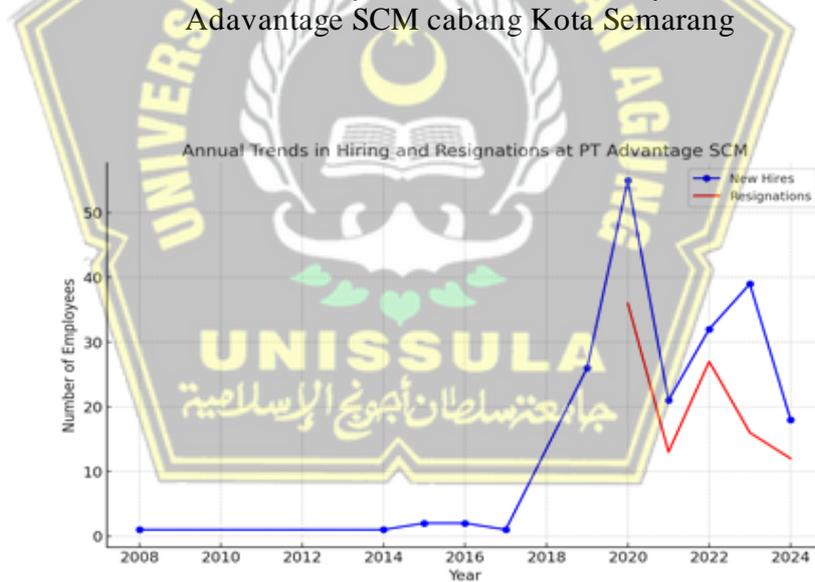
Organisasi yang sehat dapat dilihat dari seberapa banyak masalah yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Menurut Flippo (2017) Terdapat empat masalah dalam sebuah organisasi yang paling penting dan paling susah untuk diatasi yaitu produktivitas kerja (*productivity*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), perputaran karyawan (*turnover*) dan ketidakhadiran (absensi). Tingkat perputaran karyawan adalah indikasi yang mendasar adanya sebuah masalah dalam sebuah organisasi.

Penelitian ini menyoroti PT Advantage SCM cabang kota Semarang. Perusahaan ini adalah perusahaan swasta nasional yang berdiri sejak 2 November 2004 di Jakarta Pusat. Perusahaan ini mulai beroperasi pada tahun 2005 dan sejak itu telah menjadi pemain penting dalam industri manajemen kas dan layanan. Dengan tim manajemen yang profesional dan berpengalaman, PT Advantage SCM telah berhasil memberikan layanan yang unggul kepada kliennya. Tetapi, PT Advantage SCM Kota Semarang cenderung mengalami *turnover* yang tinggi.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Masuk dan Karyawan keluar PT Advantage SCM cabang Kota Semarang

No	Tahun	Jumlah Karyawan yang masuk	Jumlah karyawan yang keluar
1	2008	1	-
2	2014	1	-
3	2015	2	-
4	2016	2	-
5	2017	1	-
6	2019	26	-
7	2020	55	36
8	2021	21	13
9	2022	32	27
10	2023	39	16
11	2024	18	12

Grafik 1.1 Jumlah Karyawan Masuk dan Karyawan keluar PT Advantage SCM cabang Kota Semarang



Data di atas menunjukkan bahwa tingginya *turnover intention*, tentu ini berdampak buruk terhadap masa depan perusahaan. Ada banyak faktor yang mendorong terjadinya *turnover intention* ada pada perusahaan. dalam bisnis PT Advantage SCM.

Penelitian ini menyoroti dari segi bisnis yang dijalankan oleh PT Advantage SCM diperlukan kemampuan manajerial yang memadai guna membangun SDM yang produktif, etos kerja tinggi, dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menyoroti dari aspek kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*.

Pemimpin yang inspiratif dan motivatif di PT Advantage membantu meningkatkan keterlibatan karyawan, yang penting untuk mempertahankan talenta terbaik dan menghindari biaya yang tinggi terkait dengan perekrutan dan pelatihan baru. Dengan memelihara karyawan yang terlibat dan berkomitmen, PT Advantage SCM dapat menjaga kestabilan operasional dan meningkatkan efisiensi, yang secara langsung berkontribusi pada keberhasilan dan keuntungan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi dan motivasi pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melebihi harapan awal. Pemimpin transformasional bertindak sebagai role model yang etis dan berdedikasi, mampu mengartikulasikan visi yang menarik, mendorong inovasi melalui stimulasi intelektual, serta memberikan perhatian dan pengembangan individu kepada setiap anggota tim (Piccolo and Colquitt 2006).

Ronald F. Piccolo dan Jason A. Colquitt, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja tugas dan perilaku kewargaan karyawan. Pemimpin transformasional meningkatkan persepsi pengikut tentang karakteristik pekerjaan inti, seperti

variasi, identitas, signifikansi, otonomi, dan umpan balik, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap tujuan. Melalui umpan balik konstruktif, motivasi inspiratif, dan tantangan intelektual, kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan terlibat dalam perilaku ekstra yang mendukung fungsi organisasi (Piccolo and Colquitt 2006).

Kepemimpinan transformasional efektif dalam menekan angka *turnover intention* melalui pengaruhnya yang kuat terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional secara aktif menginspirasi dan memotivasi karyawan dengan menyampaikan visi yang jelas dan membangkitkan antusiasme untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis karyawan akan rasa memiliki, pengakuan, dan pencapaian. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka berdampak dan dihargai cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang secara langsung mengurangi keinginan mereka untuk mencari peluang lain. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mendukung pengembangan profesional karyawan melalui pelatihan dan mentorship, memperkuat ikatan mereka dengan perusahaan. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan ini secara efektif mengurangi *turnover* dengan membangun lingkungan kerja yang memotivasi dan memuaskan, di mana karyawan merasa dihargai dan secara aktif terlibat dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Dalam konteks PT Advantage SCM, gaya kepemimpinan memainkan peran krusial dalam mengatur proses produksi dan manajemen rantai pasok. Supervisor di PT Advantage SCM memiliki tanggung jawab untuk memimpin tim dalam menjalankan tugas-tugas operasional yang terkait dengan manajemen logistik dan distribusi. Mereka memiliki wewenang untuk memastikan bahwa bawahan mereka menjalankan tugas-tugasnya dengan disiplin dan efisiensi. Kepemimpinan yang efektif dari para supervisor dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan, meningkatkan kinerja, dan mengoptimalkan proses operasional secara keseluruhan di PT Advantage SCM.

Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat memiliki dampak signifikan pada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai fungsi dan tujuan organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja SDM adalah model kepemimpinan transformasional. Model ini diyakini memiliki kemampuan untuk menginspirasi para bawahan, mendorong mereka untuk mengutamakan keberhasilan organisasi di atas kepentingan pribadi (Buil, Martínez, & Matute, 2019).

Penelitian Andhini (2017), gaya kepemimpinan merujuk pada aktivitas pengaruh dan arahan terhadap perilaku bawahan atau individu lainnya guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau kelompok. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki dampak terhadap menekan keinginan *turnover intention*, seperti yang ditemukan oleh Cheng et al. (2016).

Mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini secara signifikan mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Mathieu dan Babiak (2015) yang dikutip dalam Samad et al. (2020) pada sebuah perusahaan di Kanada juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa ada korelasi negatif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan keinginan karyawan untuk berhenti. Ini menunjukkan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, semakin kecil kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan. Sammuel & Tanoto (2022) di UMKM bahwa kepemimpinan transformasional membawa efek terhadap kepuasan karyawan sehingga angka *turnover* bisa ditekan. Selanjutnya, Oh & Chhinzer (2021) menambahkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, yang secara langsung berkontribusi pada penurunan niat *turnover* di antara mereka

Meski demikian, tidak selamanya kepemimpinan transformasional mampu menekan laju pertumbuhan *turnover*, Hidayat et al. (2021), terdapat temuan yang menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keinginan *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat berpotensi meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. ini menjadi research gap dalam penelitian ini.

Selain itu faktor penting lainnya yang disorot dalam penelitian ini adalah *employee engagement*. *Employee engagement*, yang mencakup keterikatan

emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya (Janna and Paradila 2023). Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tujuan peran mereka dan memberikan performa terbaiknya. Mereka merasa nyaman dalam lingkungan kerja sehingga keinginan untuk berpindah kerja menurun (Janna and Paradila 2023).

Employee engagement telah menjadi topik yang sering dibahas oleh praktisi manajemen sumber daya manusia dan perusahaan konsultasi, menurut Suryaningrum & Silvianita (2018). Schaufeli et al. (2001) mendefinisikan *Employee engagement* sebagai kondisi psikologis yang positif dan memuaskan, yang membuat individu merasa sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka. Meskipun analisis menyeluruh terhadapnya masih terbatas, *engagement* ini penting untuk dipertimbangkan dalam konteks *turnover intention*, terutama di kalangan perawat. Secara umum, keterlibatan kerja dikaitkan dengan peningkatan kesehatan mental dan fisik, peningkatan prestasi kerja (Shimazu & Schaufeli, 2008), serta memiliki hubungan negatif dengan perilaku penarikan diri seperti absensi dan *turnover* (Ndambuki, 2013).

Keterlibatan karyawan, atau *employee engagement*, memiliki peran kritis dalam menekan angka *turnover intention* karena mempengaruhi secara langsung kenyamanan dan kepuasan mereka dalam bekerja (Lauriensius 2024). Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki hubungan yang lebih kuat dengan perusahaan, merasa lebih dihargai, dan melihat peluang pertumbuhan pribadi serta profesional dalam organisasi. Kondisi ini menciptakan rasa memiliki yang lebih besar dan keinginan untuk

terus berkontribusi pada tujuan organisasi. Selanjutnya, karyawan yang terlibat menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi, yang secara signifikan mengurangi kecenderungan mereka untuk mencari peluang kerja lain (Silviana and Cahyadi 2023). Dengan demikian, fokus pada peningkatan keterlibatan karyawan dapat dianggap sebagai strategi efektif dalam memperkuat retensi karyawan dan mengurangi biaya yang terkait dengan *turnover* seperti rekrutmen, pelatihan, dan kehilangan produktivitas.

Berbagai studi telah mendukung bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap niat untuk berpindah pekerjaan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh De Simone et al. (2018) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi pada penurunan *turnover intention* di antara perawat di dua rumah sakit di Italia Selatan. Dewanti et al. (2019) melalui penelitiannya dalam bentuk systematic review juga mengkonfirmasi peranan *Employee Engagement* dalam mengurangi *Turnover Intention* di kalangan perawat. Temuan (Astuti and Helmi 2021) Temuan ini secara konsisten menunjukkan bahwa ada hubungan negatif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dan *turnover intention*. Hal yang sama juga oleh Janna & Paradila (2023) bahwa karyawan yang memiliki angka *employee engagement* tinggi cenderung merasa puas terhadap pekerjaan mereka sehingga keinginan untuk menekan *turnover* jauh lebih efektif.

Dalam konteks perusahaan PT Advantage SCM, keterlibatan karyawan yang tinggi menjadi krusial untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal. PT Advantage SCM, sebagai perusahaan yang bergerak di

sektor supply chain management, menghadapi tantangan yang dinamis dan memerlukan respons cepat terhadap perubahan pasar serta kebutuhan klien. Oleh karena itu, karyawan yang terlibat tidak hanya lebih produktif, tetapi juga lebih inovatif dalam menangani masalah dan mencari solusi efisien.

Lingkungan bisnis yang kompetitif seperti di PT Advantage SCM, keterlibatan karyawan yang tinggi tidak hanya penting, tetapi esensial untuk mencapai efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Dengan meningkatkan keterlibatan karyawan, PT Advantage SCM dapat lebih efektif dalam menanggapi tantangan pasar dan meningkatkan inovasi dalam manajemen rantai pasok. Karyawan yang terlibat memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk bekerja secara proaktif, mengidentifikasi dan mengatasi masalah sebelum berdampak negatif, serta berkontribusi pada pembuatan keputusan yang lebih informasi dan strategis. Hasilnya, ini tidak hanya mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas, tetapi juga secara signifikan menurunkan *turnover intention*, memperkuat stabilitas perusahaan dan mempertahankan kompetensi inti yang penting untuk keberlanjutan jangka panjang PT Advantage SCM dalam industri yang sangat bersaing.

Untuk mengatasi gap terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* dan menjawab fenomena tingginya angka *turnover* dibutuhkan peran komitmen afektif. Studi ini mengusulkan bahwa komitmen afektif dapat memperkuat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan. Dengan kata lain, meskipun sebuah organisasi mungkin memiliki pemimpin

yang transformasional dan karyawan yang sangat terlibat, tingkat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi tersebut akan menentukan seberapa efektif kedua faktor tersebut dalam mengurangi *turnover* .

Komitmen afektif pada perusahaan atau organisasi adalah bentuk keterikatan karyawan terhadap organisasinya. Keterikatan ini muncul dari rasa nyaman dan aman sebagai bagian dari organisasi (Manurung, Bastian, and Wardi 2022).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Manurung et al (2022) bahwa komitmen afektif yang tinggi pada pegawai dinas Kabupaten Siak berkorelasi terhadap kualitas sumber daya organisasi. Karena merasa bagian dari organisasi para pegawai menunjukkan etika untuk lebih produktif dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul **Analisis Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement Yang Dimoderasi Oleh Komitmen Afektif Dalam Mencegah Turnover Intention.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana peran kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* daya manusia dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka didapat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pencegahan *turnover* karyawan di PT Advantage SCM Kota Semarang?
2. Apakah *employee engagement* berperan dalam meningkatkan terhadap pencegahan *turnover* karyawan di PT Advantage SCM Kota Semarang?
3. Bagaimana peran komitmen afektif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, *employee engagement* terhadap pencegahan *turnover* karyawan di PT Advantage SCM Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pencegahan *turnover* karyawan di PT Advantage SCM Kota Semarang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* berperan terhadap pencegahan *turnover* karyawan di PT Advantage SCM Kota Semarang.
3. Menguji dan menganalisis komitmen afektif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap pencegahan *turnover* karyawan di PT Advantage SCM Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademik

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam bidang akademik terutama pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya dalam menjelaskan bagaimana *turnover intention* dapat dicegah melalui adanya kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* yang dimoderasi oleh komitmen afektif.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam menambah ilmiah di lingkungan Kampus Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai sarana informasi tentang kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, komitmen afektif dan terhadap pencegahan *turnover* karyawan.

3. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai konsep yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, yang dimoderasi oleh komitmen afektif terhadap *turnover intention*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Turnover* Karyawan

Jangka waktu yang dihabiskan seseorang dalam aktivitas organisasi atau pekerjaan tidak dapat ditentukan karena berbagai alasan. Pergantian karyawan atau kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaan dan organisasi akan memberikan dampak bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya niatan dari seorang karyawan untuk keluar, yang kemudian disebut sebagai *turnover intention* (Santoni & Harahap, 2018). *Turnover* pada karyawan memaksa organisasi untuk mengeluarkan biaya yang lebih besar lagi untuk kebutuhan rekrutmen, seleksi, proses dan induksi karyawan, serta pelatihan karyawan baru (Jha 2009).

Turnover diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu *turnover* secara sukarela (*voluntary*) dan *turnover* secara tidak sukarela (*involuntary*). *Turnover* secara sukarela terjadi ketika seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya dan organisasi atas kehendak sendiri. *Turnover* secara sukarela menjadi jenis *turnover* yang menimbulkan lonjakan biaya signifikan bagi organisasi, baik dalam hal biaya langsung, seperti rekrutmen ulang, atau dalam hal biaya tidak langsung, seperti peningkatan tekanan kerja pada karyawan yang tersisa atau hilangnya modal sosial. *Turnover* secara tidak sukarela mengacu pada keputusan manajemen untuk memaksa karyawan meninggalkan organisasi. Berbagai literatur akademis menganalisis *turnover* aktual dengan mengetahui *turnover intention* pada karyawan di tempat sehingga mengetahui *turnover intention* merupakan langkah preventif yang

dapat dilakukan organisasi untuk menekan angka *turnover* secara aktual (Singh and Loncar 2010).. Hubungan antara *turnover intention* dan *turnover* aktual pada karyawan di bidang kesehatan telah dikonfirmasi pada penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa model *turnover intention* berhasil memprediksi 73% dari *turnover* (Lucas, Marry D.; Atwood, Jan R.; Hagaman 1993). Hal ini menjadi acuan pemilihan variabel *turnover intention* pada penelitian ini.

Turnover intention didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang menginginkan untuk keluar dari suatu perusahaan atau pekerjaan, untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan lebih menjamin dirinya di masa depan (Salimah 2021). Definisi lain dijelaskan bahwa *turnover intention* adalah sikap seseorang untuk menarik diri dari organisasi secara sukarela (Aydogdu 2011).. Dari definisi-definisi tersebut, penelitian ini mendefinisikan *turnover intention* sebagai perilaku karyawan yang menginginkan untuk keluar dari organisasi atau pekerjaan secara sukarela. Berbagai indikator untuk mengukur *turnover intention* telah diusulkan, seperti pemikiran untuk keluar, niatan mencari pekerjaan baru, keinginan untuk keluar (Novitasari 2020). Meski demikian, indikator tersebut dapat membingungkan karena kemiripan bahasa kuesioner yang digunakan. Sebuah penelitian telah menguji indikator-indikator untuk menilai *turnover intention* pada karyawan di berbagai sektor organisasi, melalui lima indikator seperti kelalaian, menunda pekerjaan, menginginkan pekerjaan lain, keinginan meninggalkan tempat kerja, dan mencari pekerjaan baru (Rahman 2020). Penelitian ini menggunakan indikator

yang diajukan oleh Rahman (2020) karena telah melalui proses uji validasi dan reliabilitas, serta indikator tersebut menunjukkan berbagai aspek perilaku untuk memprediksi *turnover* sebagaimana definisi yang dimaksud pada penelitian ini.

Pada penelitian ini berusaha untuk meninjau kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* memainkan peranan kunci dalam mencegah *turnover intention*, dengan komitmen afektif berfungsi sebagai faktor moderasi yang penting dalam hubungan ini. Pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan secara mendalam. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka lebih cenderung memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi, yang ditandai dengan perasaan emosional positif dan loyalitas terhadap perusahaan. Komitmen afektif ini memperkuat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan, sehingga mengurangi keinginan karyawan untuk mencari peluang di luar organisasi. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan mempromosikan keterlibatan karyawan dengan efektif, sambil memperkuat komitmen afektif, cenderung mengalami tingkat *turnover* yang lebih rendah, mempertahankan talenta berharga dalam jangka panjang.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Chen et al. (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional digunakan para pemimpin untuk menginspirasi karyawannya melalui visi dengan rasa penerimaan untuk memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan mereka dengan menumbuhkan kesadaran dan penerimaan kepentingan kolektif dan kepentingan bagi diri karyawan sendiri. Menurut Kim & Seo, (2016), kepemimpinan transformasional mulai muncul sebagai cara mengatasi suatu keterbatasan, dan penelitian teoritis serta empiris telah diperluas dengan fenomena yang terjadi.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tentang memimpin, merubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya, dimana pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang memberi energi serta mengarahkan pekerja kepada serangkaian nilai-nilai baru (Avolio and J. 1992). Menurut Rotwell, Stavros dan Sullivan (2016) Kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*.

Kepemimpinan transformasional juga bisa efektif dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih besar dengan mendorong anggota untuk mencapai tujuan bersama. Pemberdayaan organisasi mendapatkan dampak yang positif karena kepemimpinan transformasional dan meningkatkan sikap anggota yang berorientasi tugas dan kinerja organisasi.

Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara

pemimpin dan pengikut berdasar pada satu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikutnya baik secara individual maupun tim.

Komponen kepemimpinan transformasional adalah atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Seorang pemimpin dengan atribut ideal menunjukkan atribut ideal dan perilaku ideal dan mereka sangat dihormati oleh pengikut mereka karena memiliki kemampuan luar biasa, tekad, dan kemauan untuk mengambil risiko. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan mengilhami bawahan: menciptakan harapan yang dikomunikasikan, yang ingin ditemui bawahan; dan menunjukkan komitmen terhadap visi bersama. Seorang pemimpin dengan rangsangan intelektual merangsang bawahan untuk menjadi inovatif dan bawahan didorong untuk memberikan ide dan saran (Megheirkouni 2017).

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Adapun empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional tersebut secara spesifik menurut Bass & Avolio (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Idealized influence

Merupakan dimensi pertama dari gaya kepemimpinan transformasional. Idealized influence menurut Rothfelder et al. (2013) terkadang juga dikenal sebagai kepemimpinan karisma. Istilah tersebut menggambarkan seorang pemimpin yang menunjukkan standar perilaku moral dan etika yang dapat diandalkan untuk melakukan sesuatu hal yang benar. Menurut Bass (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) karakter seorang pemimpin dikatakan sebagai sosok yang ditentukan, gigih, percaya diri, sangat kompeten dan bersedia untuk mengambil risiko. Disamping itu pemimpin memiliki pengorbanan yang sangat besar terhadap pribadi diri sendiri guna memperoleh manfaat dari organisasi. Selain itu pemimpin memberikan contoh dan bertindak sebagai model peran dalam organisasi, dimana perilaku tersebut menyebabkan pengikut memberikan rasa hormat, kepercayaan dan kekaguman.

2. Inspirational motivation.

Merupakan dimensi kedua dari gaya kepemimpinan transformasional. Inspirational motivation menurut Bass (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) terkadang juga dikenal sebagai kepemimpinan inspirasional. Dimensi kepemimpinan tersebut sangat berkorelasi dengan jenis kepemimpinan idealized influence tetapi secara konseptual tidak sama. Dimensi ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang menyediakan makna dari suatu pekerjaan serta menetapkan tujuan yang lebih menantang untuk pengikutnya, dimana perilaku ini mampu memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya.

Dimensi tersebut nantinya juga menyebabkan pengikut menjadi lebih berkomitmen dan mampu menjalankan visi organisasi. Hal tersebut dikarenakan dimensi kepemimpinan tersebut mengarahkan kepada meningkatnya komitmen terhadap tujuan organisasi. Adapun dimensi tersebut menurut Dubinsky et al. (1995) dalam Rothfelder et al. (2013) mampu meningkatkan optimisme dan antusiasme, yang mana dengan upaya tersebut, pemimpin secara tidak langsung ikut membantu para pengikut untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka.

3. Intellectual stimulation

Merupakan dimensi ketiga dari gaya kepemimpinan transformasional. Intellectual stimulation menurut Bass (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) adalah gaya kepemimpinan yang mampu merangsang pengikut untuk menjadi lebih inovatif, kreatif dan mampu berpartisipasi secara intelektual. Perilaku pemimpin tersebut bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pengikut untuk melihat masalah dan prosedur dari perspektif baru dan mendorong untuk melakukan pekerjaan dengan pendekatan baru dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, mengeluarkan menghilangkan keenganan untuk gagasan-gagasan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut pemikiran kritis dan alasan-alasan yang rasional bukannya asumsi-asumsi semata. Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan

tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

4. Individualized consideration

Merupakan dimensi keempat dan terakhir dari gaya kepemimpinan transformasional. Individualized consideration menurut Bass (1997) dalam Rothfelder et al., (2013) mengacu pada kesadaran pemimpin untuk memperhatikan setiap pengikut secara individual dan membuat setiap pengikut merasa penting dan dihargai dalam suatu organisasi tersebut. Hal tersebut dilakukan oleh pemimpin karena mereka menganggap tindakan tersebut diperlukan untuk mendorong pengikut dalam rangka pengembangan pribadi. Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahannya. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang bagus.

Berdasarkan uraian diatas khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1997) dalam Rothfelder et al. (2013) digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini.

Adapun kepemimpinan transformasional juga mampu membangkitkan para pengikut untuk transformasional merupakan seorang pemimpin yang memiliki karakter serta kemampuan untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu di luar apa yang biasanya pengikut harapkan. Secara garis besar gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatian kepada pengikut yang berkaitan dengan kebutuhan akan pengembangan masing-masing pengikut tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional juga mampu mengubah kesadaran akan masalah yang dihadapi oleh pengikut dengan membantu mereka untuk memandang masalah lama dengan cara pemecahan yang baru. Selain itu gaya mengeluarkan kepanun secara maksimal guna mencapai sasaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat efektif dalam mencegah *turnover intention* dengan meningkatkan kepuasan kerja melalui berbagai inisiatif. Para pemimpin perlu mengadopsi pendekatan yang membuat karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat dicapai melalui pemberian penghargaan, pembinaan, pelatihan, serta komunikasi yang lebih intensif. Kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan akan menghasilkan perilaku kerja yang positif, yang termanifestasi dalam rendahnya keinginan untuk berpindah kerja, peningkatan produktivitas, penurunan ketidakhadiran, dan peningkatan kualitas kinerja. Selain itu, membangun suasana kerja yang mendukung dan menyenangkan, serta memfasilitasi kebutuhan karyawan, termasuk mengadakan acara kebersamaan secara rutin, juga penting. Pemilik bisnis dapat mengukur kepuasan kerja

dengan lebih akurat melalui penyebaran angket atau kuesioner yang berisi pertanyaan tentang berbagai aspek kepuasan kerja, sehingga mereka dapat menangani aspek-aspek yang mungkin membutuhkan perbaikan (Sammuel and Tanoto 2022).

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menanamkan intelektual anggota, memberikan dukungan moral, dan fokus terhadap visi perusahaan. Sugiono & Rachmawati (2019) menjelaskan bahwa demi meraih suatu tujuan yang diinginkan diperlukan suatu kondisi untuk merangsang anggotanya merupakan sebuah tanggungjawab menjadi pemimpin. Oh & Chhinzer (2021) menambahkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, yang secara langsung berkontribusi pada penurunan niat *turnover* di antara mereka.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan dalam mengurangi *turnover intention* dengan membangun lingkungan kerja yang inspiratif dan motivatif. Pemimpin transformasional yang efektif tidak hanya menyediakan visi dan arah yang jelas bagi organisasi, tetapi juga secara aktif mengembangkan potensi individu karyawan melalui pendekatan yang mengakui dan menghargai kontribusi mereka. Hal ini menciptakan rasa dihargai dan dipahami yang mendalam di antara karyawan, memotivasi mereka untuk tidak hanya memenuhi, tetapi sering kali melampaui, harapan

yang ditetapkan. Dengan demikian, karyawan merasa lebih puas dan terikat dengan organisasi, yang secara langsung berkontribusi pada penurunan keinginan untuk mencari peluang lain, mengurangi *turnover* secara keseluruhan (Hartono, 2020).

Hipotesis ini berfokus pada ide bahwa kepemimpinan transformasional memiliki potensi mencegah angka *turnover intention*. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan penciptaan visi bersama, memberikan inspirasi, dan memberdayakan SDM untuk mencapai potensi maksimal mereka. Dalam konteks ini, diasumsikan bahwa kehadiran pemimpin yang mampu memotivasi, memandu, dan membimbing SDM secara transformasional akan menghasilkan dampak positif pada tingkat produktivitas, kualitas pekerjaan, dan keterlibatan SDM.

Organisasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional berdasarkan penelitian empiris di atas mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, di mana SDM merasa terhubung dengan tujuan organisasi dan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi yang berarti. Oleh karena itu, hipotesis ini memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut yang bertujuan untuk mengukur dan memahami secara lebih mendalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM dalam suatu konteks organisasi tertentu.

2.3 Employee engagement

Bedarkar & Pandita ⁽²⁰¹⁴⁾, menjelaskan *employee engagement* merupakan masalah kepedulian terhadap pemimpin dan manajer dalam

organisasi di seluruh dunia, karena diakui sebagai elemen vital dalam menentukan tingkat efektifitas, inovasi, dan daya saing organisasi.

Menurut Putri & Soedarsono, (2017) rasa *engaged* yang dimiliki karyawan memiliki dampak yang efektif karena rasa energetic yang dimilikinya dalam mengerjakan tuntutan pekerjaan mereka dan merasa mampu untuk menyelesaikannya. Keterlibatan ini mempunyai hubungan dengan pekerjaan serta memiliki dampak yang positif dan dibedakan menjadi tiga, yaitu: *vigor, absorption, dan dedication*.

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangan jelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robertson dan Cooper, 2010). Banyak ahli dan praktisi yang memberikan definisi dan pengukuran dengan cara yang berbeda. Kebanyakan *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank et al., 2004), seperti dikutip oleh Saks (2006). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan.

Engagement merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Engagement* juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya (Bakker & Despoina, 2009).

Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Robertson & Cooper (2010) memberikan definisi *engagement* sebagai “sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Sumber daya manusia atau karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi...”. Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya memberikan

upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Mereka sadar bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka.

Employee engagement diukur dengan menggunakan 12 indikator yang dikembangkan oleh (Gallup Inc. 2005), yaitu :

1. Mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaan
2. Memiliki peralatan dan materi-materi yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik
3. Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari
4. Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik
5. Adanya kepedulian supervisor atau seseorang dalam lingkungan kerja dengan saya sebagai individu
6. Adanya orang dalam lingkungan kerja mendorong perkembangan individu
7. Pendapat didengar dalam lingkungan kerja
8. Misi dan tujuan perusahaan membuat pekerjaannya penting
9. Perasaan rekan sejawat atau rekan kerja memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas
10. Mempunyai teman baik di lingkungan kerja
11. Seseorang menanyakan/membicarakan tentang perkembangan
12. Memiliki keuntungan untuk belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja

Sedangkan Bakker & Xanthopoulou, (2004) menyatakan bahwa engagement dikarakteristikan dengan 3 hal yakni Vigor, Dedication dan Absorption, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Vigor dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.
2. Dedication merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial.
3. Absorption dapat didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan.

Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan tersebut. Karyawan yang memiliki keterikatan akan termotivasi untuk memberikan usaha terbaiknya (Marciano, 2010). Sebaliknya hasil dari rendahnya keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga meningkatkan keinginan berpindah, menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan dan meningkatkan ketidakhadiran (Cataldo, 2011).

Adanya *employee engagement* dalam perusahaan maka akan mencegah terjadinya angka *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan

penelitian Penelitian Fauzia, Marwansyah (2020) mengungkapkan terdapat hubungan negatif antara *employee engagement* dan *turnover intention*, adanya korelasi negatif yang disertai perubahan dalam arah berbeda, memiliki arti jika *employee engagement* di suatu perusahaan tinggi maka tingkat *turnover intention* karyawannya akan rendah, demikian pula sebaliknya.

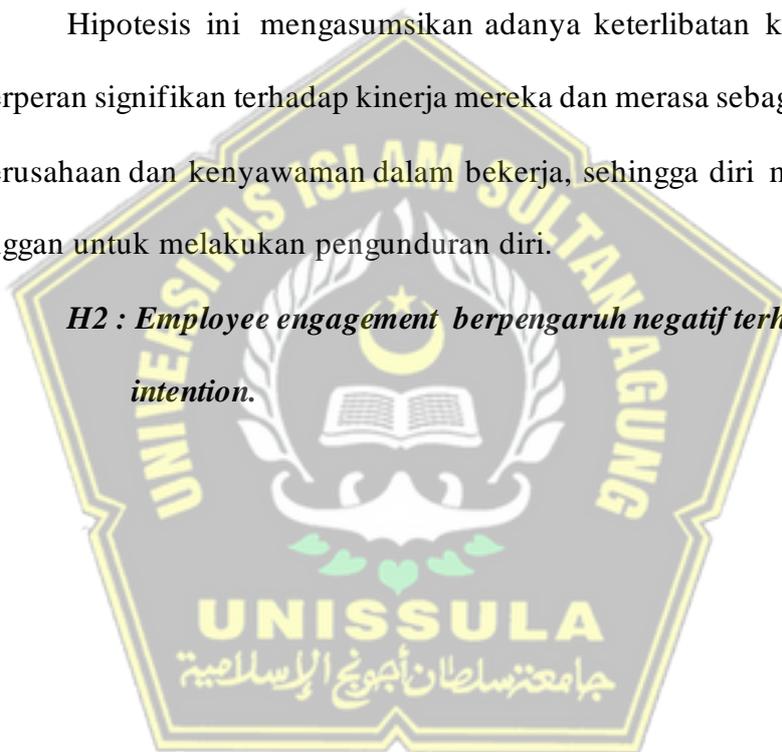
Menurut Linda Mora et al., (2022) keterikatan karyawan (*employee engagement*) dipersepsi sebagai kondisi psikologis atau perasaan, suatu sikap atau konsep kinerja, memanfaatkan talenta sebaik mungkin dan mendukung nilai serta tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan karyawan akan melekat pada organisasi, mencurahkan perhatian pada keseluruhan organisasi dan bukan pada posisi mereka saja. Namun juga, keterlibatan karyawan membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan atau niat untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela, Macey dan Schneider (dalam Linda Mora et al., 2022).

Employee engagement terhadap *Turnover intention*: Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi terbukti secara konsisten berhubungan dengan penurunan *turnover intention*. Keterlibatan yang efektif menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka penting dan mereka memiliki pengaruh atas hasil yang dicapai oleh organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan kurang mungkin mencari pekerjaan di tempat lain. Keterlibatan memperkuat koneksi emosional karyawan dengan pekerjaan

mereka dan mengurangi kecenderungan untuk resign karena mereka merasa bahwa kontribusi mereka berharga dan bahwa mereka adalah bagian integral dari kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, strategi yang meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti pengakuan reguler, peluang pembelajaran dan pengembangan, serta komunikasi dua arah yang efektif, adalah penting untuk mempertahankan talenta (Setiawan, 2021).

Hipotesis ini mengasumsikan adanya keterlibatan karyawan akan berperan signifikan terhadap kinerja mereka dan merasa sebagai bagian dari perusahaan dan kenyawaman dalam bekerja, sehingga diri mereka merasa enggan untuk melakukan pengunduran diri.

H2 : Employee engagement berpengaruh negatif terhadap turnover intention.



2.4 Komitmen Afektif

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah penting untuk diperhatikan. Pada era modern saat ini organisasi banyak sekali menghadapi tantangan karena sifat lingkungan yang dinamis. Lingkungan kerja yang baik menjadi salah satu faktor yang membuat sumber daya manusia betah bekerja didalam perusahaan tersebut dan tentunya akan berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan tersebut.

Komitmen afektif mengacu pada emosi atau kondisi psikologi dalam diri karyawan untuk melibatkan dirinya dengan organisasi. Sumber daya manusia dengan komitmen afektif yang kuat akan cenderung memiliki sikap loyalitas yang tinggi pula pada organisasi, karena keinginan yang timbul dalam dirinya (Purnamie Titisari, 2014). Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasi, yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara sumber daya manusia dan organisasi. Memiliki komitmen yang kuat, sumber daya manusia memiliki keinginan yang kuat untuk melanjutkan partisipasinya dalam organisasi dalam waktu yang lebih lama. Hal ini akan memberikan manfaat bagi organisasi karena memiliki sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan baik sesuai keinginan organisasi (Meyer et al., 1993). Definisi lain menurut Andi Makkulau & Asriandi, (2022) komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang timbul dari dalam diri sumber daya manusia dan mengacu pada kondisi emosional yang melekat pada diri seorang sumber daya manusia terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa sumber daya manusia yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa loyal terhadap organisasi tempat

bekerja. Dari beberapa definis mengenai komitmen afektif, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan kondisi emosional atau psikologis seseorang yang selalu berorientasi pada segala hal yang ada di organisasi. Berberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa sebagian besar bisnis mengabaikan lingkungan kerja di dalam organisasi mereka sehingga berdampak buruk pada kinerja karyawan mereka. Spector (1997), menurutnya lingkungan kerja terdiri dari keselamatan karyawan, keamanan kerja, hubungan baik dengan rekan kerja, penghargaan atas kinerja yang baik, motivasi untuk berkinerja baik dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa setelah SDM menyadari bahwa perusahaan atau organisasi menganggap mereka penting, mereka akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan rasa kepemilikan terhadap organisasi mereka, hal ini dapat mempengaruhi kinerja SDM tersebut. Menurut Lane et al (2010) faktor lain dalam lingkungan kerja seperti upah, jam kerja, kewenangan yang diberikan kepada karyawan, struktur organisasi dan komunikasi antara karyawan & manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.

Indikator dari Komitmen Afektif menurut Meyer et al (1993) adalah:

1. **Loyalitas:** Loyalitas merupakan kesetiaan sumber daya manusia terhadap organisasi tempat sumber daya manusia bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas sumber daya manusia, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat.

2. Rasa bangga : Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap sumber daya manusia. Rasa bangga inilah yang mendorong sumber daya manusia untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak memiliki rasa bangga, sumber daya manusia akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut.
3. Peran Serta : Seorang sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika sumber daya manusia memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang baik demi kemajuan organisasi.
4. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik: Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan.
5. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja : Sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena sumber daya manusia tersebut terikat secara emosional sehingga organisasi tempat bekerja sudah menjadi bagian dalam diri sumber daya manusia tersebut.

Komitmen afektif memiliki peranan penting dalam mengurangi *turnover intention*. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung merasakan ikatan yang lebih kuat dengan organisasi, yang berakibat pada keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan. Komitmen ini merupakan hasil dari identifikasi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi, yang seringkali ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa percaya, kekaguman, dan rasa hormat karyawan terhadap organisasi, yang tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga mengurangi keinginan untuk berpindah ke tempat lain (Harwin Sukamto et al. 2018).

Komitmen afektif memegang peran krusial dalam mengurangi *turnover intention* karena mencerminkan kedalaman ikatan emosional dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi merasa nilai dan tujuan perusahaan selaras dengan nilai pribadi mereka, yang membuat mereka lebih terikat dan kurang cenderung mencari pekerjaan lain. Ikatan ini mendorong loyalitas dan keinginan untuk bertahan selama mungkin di perusahaan. Selain itu, komitmen afektif mengurangi *turnover* karena karyawan tersebut cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, lebih sedikit mengalami stres kerja, dan lebih merasa dihargai oleh organisasi. Sebagai hasilnya, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat lebih termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi, yang secara tidak langsung mengurangi peluang *turnover*.

Variabel Komitmen Afektif terhadap *Turnover intention*: Komitmen afektif merupakan prediktor kuat dari *turnover intention*, berfungsi sebagai penahan bagi karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi. Karyawan yang menunjukkan komitmen afektif yang tinggi merasa secara emosional terikat dan loyal terhadap organisasi mereka, yang seringkali karena mereka menyelaraskan nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari suatu entitas yang mereka banggakan, mereka cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk pindah. Oleh karena itu, memperkuat komitmen afektif melalui kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada karyawan, seperti mendukung keseimbangan kerja-hidup, menyediakan dukungan manajerial, dan menjaga etika kerja yang adil, dapat secara signifikan mengurangi tingkat *turnover* (Prasetyo, 2022)

Oleh karena itu penelitian ini merumuskan variabel *employee engagement* sebagai variabel moderasi. Berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

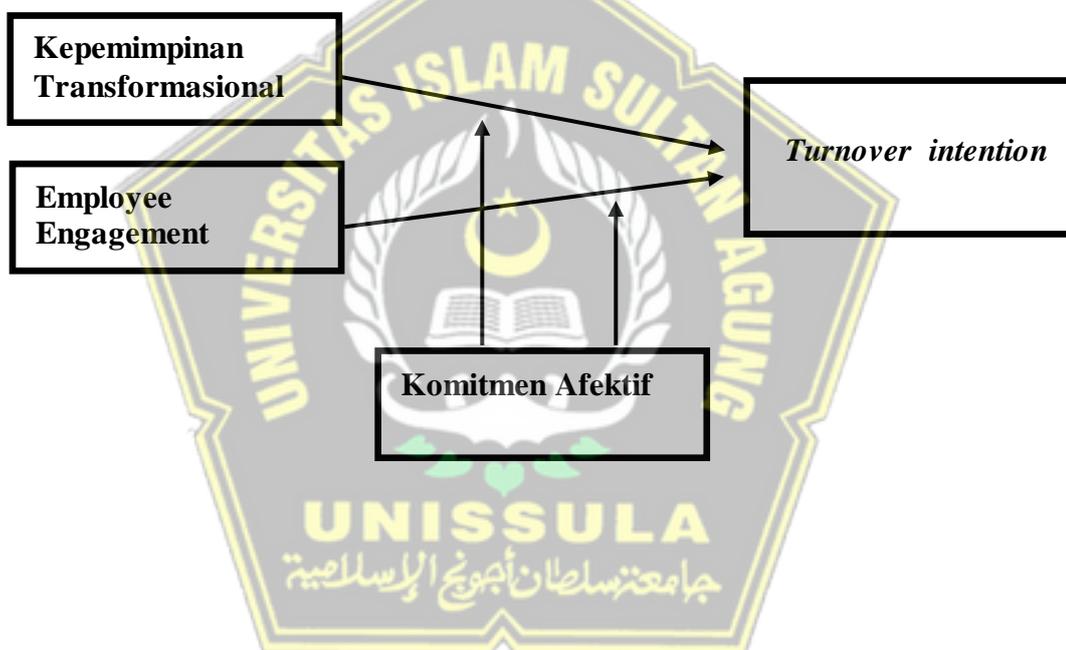
H3 : Komitmen Afektif Memoderasi Pengaruh Negatif Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention.

H4 : Komitmen Afektif Memoderasi Pengaruh Negatif Employee Engagement terhadap Turnover Intention.

2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka pada model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1 : Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan komitmen afektif sebagai variabel moderasi mempengaruhi *turnover intention* untuk meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian penjelasan (explanatory research). Sesuai dengan Widodo (2017), penelitian jenis ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh antara variabel-variabel yang mendasari dan menguji hipotesis yang diajukan. Fokus utama penelitian ini adalah menggali hubungan antar variabel-variabel tersebut. Variabel-variabel yang menjadi perhatian dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, komitmen afektif, dan kinerja sumber daya manusia.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel dan indikator dalam penelitian ini mencakup pengaruh kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan komitmen afektif sehingga dapat mencegah .

Tabel 3.1: Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<p>Kepemimpinan transformasional</p> <p>Kepemimpinan transformasional ditunjukkan gaya kepemimpinan yang bisa meningkatkan dan memberikan motivasi kepada karyawan, yang mana bisa mengembangkan diri dan mewujudkan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perasaan nyaman yang diberikan pimpinan ketika berada disekitarnya • Perhatian yang diberikan pimpinan kepada pegawai • Perasaan nyaman ketika berdiskusi dengan pimpinan 	<p>Bass dan Avolio, (1990)</p> <p>Kim & Seo (2016)</p> <p>Rotwell, Stavros, dan Sullivan (2016)</p>

	kinerja secara maksimal, lebih dari yang mereka bayangkan	<p>dalam setiap permasalahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perasaan bangga ketika bergaul dengan pimpinan • Pimpinan mendorong pegawai untuk lebih kreatif 	
2.	<p><i>Employee engagement</i></p> <p>Rasa Keterikatan secara emosional seorang SDM terhadap tempatnya bekerja, yang memunculkan rasa loyalitas lebih untuk bekerja dan terlibat sebaik mungkin demi kemajuan perusahaan, dan ini bersifat sukarela</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Energi dan Dedikasi dalam Pekerjaan • Kesempatan untuk Berkembang • Pemahaman terhadap Misi dan Tujuan Perusahaan. • Kepuasan dan Loyalitas Karyawan 	(Cataldo, 2011) (Gallup Inc., 2005)
3.	<p>Komitmen Afektif</p> <p>komitmen afektif (<i>affective commitment</i>) merupakan komitmen yang menimbulkan perasaan memiliki dan terlibat dalam suatu organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas • Senang dengan organisasinya sekarang • Meyakini bahwa organisasinya sekarang adalah organisasi yang terbaik • Berpartisipasi dalam pengembangan organisasi • Memiliki hubungan emosional dengan organisasi 	Husnan et al (2017), Meyer dan Allen (1991)

4.	<p><i>Turnover intention</i></p> <p><i>Turnover intention</i> adalah proses di mana karyawan meninggalkan pekerjaannya, secara sukarela atau tidak, dan digantikan oleh orang lain..</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kelalaian • Menunda Pekerjaan • Menginginkan Pekerjaan Lain 	Rahman (2020)
----	---	---	---------------

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut

Sangat tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.3 Sumber Data

Informasi yang terdapat dalam penelitian ini berasal dari dua sumber utama, yaitu data primer dan data skunder. Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian, sesuai dengan penjelasan oleh Widodo⁽²⁰¹⁷⁾. Data primer dalam studi ini mencakup aspek-aspek seperti kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap dalam mencegah peningkatan *turnover* dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi.

Di sisi lain, data skunder adalah informasi yang diperoleh dari sumber eksternal, yakni pihak lain. Dalam konteks penelitian ini, data skunder mencakup informasi seperti jumlah karyawan dan identitas responden, yang diperoleh dari lembaga PT Adavantage SCM Kota

Semarang, penelitian ini juga memanfaatkan referensi yang relevan dengan tujuan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data melalui distribusi kuesioner. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data secara langsung dengan memberikan serangkaian pertanyaan kepada responden. Kuesioner disampaikan secara langsung kepada para pimpinan dan mereka diminta untuk mengembalikannya.

3.5 Responden

Populasi merujuk pada sekelompok individu dengan karakteristik dan atribut yang telah ditentukan. Dalam konteks penelitian ini, populasi terdiri dari karyawan Kantor perwakilan PT Adavantage SCM Kota Semarang Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 200 karyawan. Untuk menentukan ukuran sampel, penelitian ini menerapkan model estimasi Maximum Likelihood (ML) dengan rentang sampel sekitar 100 hingga 200, sesuai dengan panduan yang diajukan oleh Imam Gozali pada tahun 2004.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah "Purposive Sampling," yang berarti sampel diambil dengan mempertimbangkan karakteristik populasi. Berdasarkan jumlah populasi Penulis menentukan dalam penelitian ini jumlah sampel yang diteliti adalah 130 karyawan yang menjadi responden.

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen

a. Pengujian Validitas

Pengujian validitas adalah upaya untuk mengukur sejauh mana setiap pertanyaan pada instrumen penelitian homogen dalam mengukur variabel yang dimaksudkan. Validitas instrumen menunjukkan sejauh mana instrumen tersebut dapat mengukur konsep yang dimaksudkan, dengan nilai validitas yang lebih tinggi menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan mencerminkan dengan baik gambaran variabel yang bersangkutan. Untuk menguji validitas, digunakan metode korelasi tunggal Product Moment Pearson. Instrumen dianggap valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel, sebagaimana disarankan oleh Imam Ghozali (2018).

b. Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana hasil pengukuran konsisten ketika pengukuran dilakukan beberapa kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan instrumen yang sama. Tingkat konsistensi jawaban diindikasikan oleh koefisien alpha (Cronbach), dimana nilai yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat konsistensi yang lebih tinggi, sehingga pertanyaan-pertanyaan dalam instrumen dapat diandalkan. Reliabilitas dianggap memadai jika nilai koefisien alpha minimal mencapai 0,7 sesuai dengan panduan

Imam Ghozali ⁽²⁰¹⁸⁾. Perhitungan reliabilitas variabel dilakukan dengan structural equation models partial least squares (SEM PLS).

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

- a. Multikolinearitas adalah kondisi di mana terdapat korelasi yang signifikan antara variabel-variabel bebas dalam model regresi linear berganda. Untuk mengidentifikasi multikolinearitas, kita dapat memeriksa nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika VIF mendekati angka 10, maka dapat diperkirakan bahwa data yang digunakan mungkin mengalami masalah multikolinearitas (Ghozali 2018).
- b. Heterokedastisitas adalah ketidakseragaman variabilitas dalam kesalahan pengukuran (residuals) dari model regresi. Untuk mendeteksi heterokedastisitas, kita dapat mengamati pola dalam plot scatter antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan residu (SRESID). Menurut Imam Ghozali (2001), model regresi dianggap bebas dari heterokedastisitas jika titik-titik dalam scatterplot tersebar secara acak dan merata di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

3.6.3 Uji Hipotesis

Metode analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis jalur, yang digunakan untuk mengevaluasi model hubungan yang telah dirumuskan, bukan untuk mengidentifikasi penyebab-penyebabnya. Analisis jalur memungkinkan kita untuk mengestimasi sejauh mana hubungan kausal antara sejumlah variabel, serta hierarki posisi masing-masing variabel dalam rangkaian jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung merujuk pada hubungan tanpa melalui variabel lain, sementara pengaruh tidak langsung melibatkan variabel lain dalam jalur pengaruh. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh langsung antar variabel, digunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang telah distandarisasi.

Dalam konteks persamaan yang digunakan, dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3M_0 + B_4 X_1M_0 + B_5 X_2M_0 + e$$

Dalam persamaan tersebut:

- Y = Turnover *intention*
- X₁ = Kepemimpinan Transformasional
- X₂ = Employee *engagement*.
- M₀ = Komitmen Afektif.
- A = Konstanta
- b₁ b₂ b₃ = Koefisien regresi
- e = Standar error

a. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi individu dari koefisien regresi dalam model. Dalam uji ini, t hitung (hasil observasi) dibandingkan dengan t tabel pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Apabila hasil uji menunjukkan:

1) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Ini mengindikasikan bahwa (1) variabel endogen mampu menjelaskan variabel exogen, dan (2) ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

2) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka hipotesis nol (H_0) diterima. Ini berarti bahwa (1) variabel endogen tidak dapat menjelaskan variabel exogen, dan (2) tidak ada pengaruh yang signifikan antara dua variabel yang diuji.

b. Uji Model

Uji model dilakukan melalui uji F, yang bertujuan untuk menguji keseluruhan model regresi. Dalam uji ini, F hitung (hasil observasi) dibandingkan dengan F tabel pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil uji dapat mengindikasikan:

1) Jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Ini menunjukkan bahwa variasi dalam model regresi mampu menjelaskan variabel bebas secara keseluruhan, serta sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka hipotesis nol (H_0) diterima.

Ini mengindikasikan bahwa variasi dalam model regresi tidak dapat menjelaskan variabel bebas secara keseluruhan, dan pengaruhnya terhadap variabel terikat tidak signifikan.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi berganda (R^2) digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan variasi dalam variabel terikat. Nilai R^2 berkisar antara 0 dan 1, dan mengukur sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat. Semakin besar nilai R^2 (mendekati 1), semakin besar sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat, menunjukkan bahwa model yang digunakan kuat dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi berganda R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

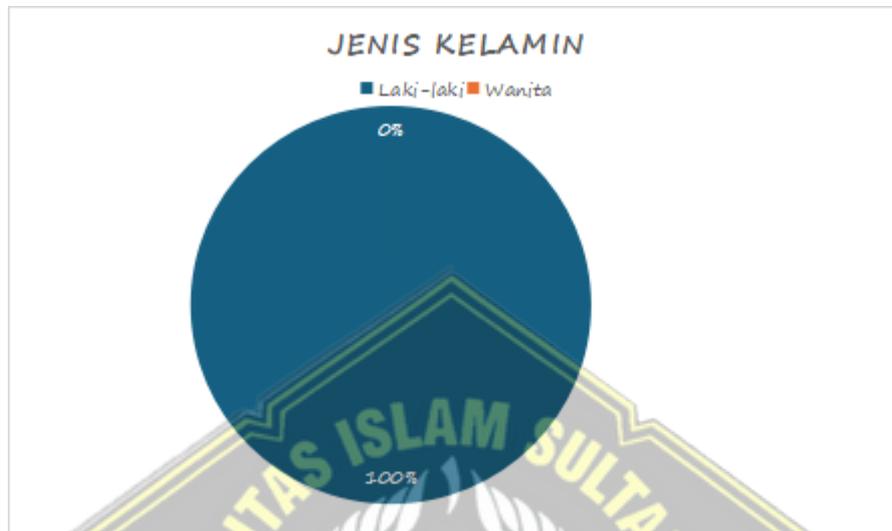
Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT Advantage Kota Semarang yang berjumlah 200 populasi, sedangkan jumlah kebutuhan sampel dalam penelitian ini adalah 130 responden. Di mana data disebar melalui google form untuk menjawab pertanyaan yang telah disediakan peneliti.

Jumlah Kuesioner yang disebar	100%
Jumlah Kuesioner yang kembali	96%
Jumlah Kuesioner yang sesuai	96%
Jumlah Kuesioner yang tidak sesuai	96%

Adapun responden yang terkumpul dan sesuai kriteria adalah 125 responden dengan rincian sebagai berikut ini:

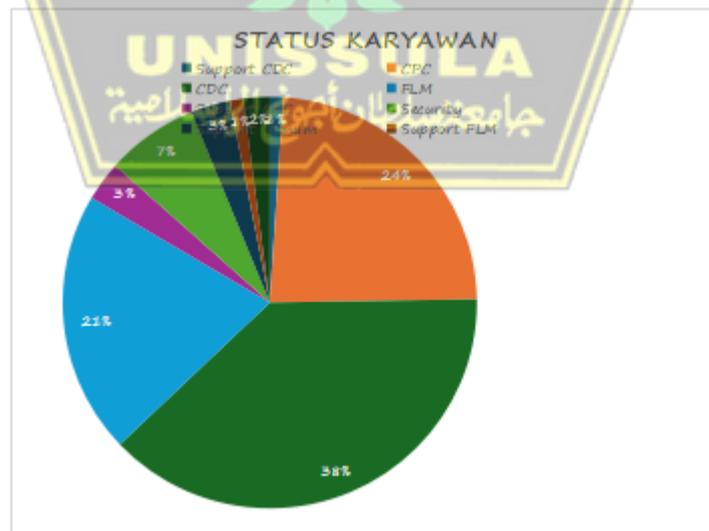
1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Diagram 4.1 Jenis kelamin responden



Berdasarkan jenis kelamin responden penelitian ini jenis kelamin responden didominasi oleh laki-laki dengan jumlah persentase 100%.

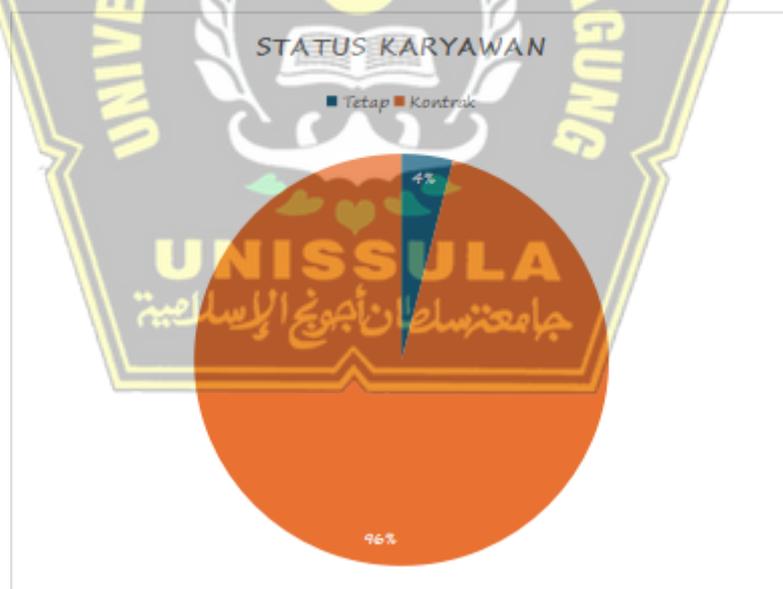
2. Berdasarkan Jabatan



Hasil penelitian sampling responden yang masuk dari PT Advantage SCM cabang Kota Semarang menunjukkan distribusi yang

beragam di antara berbagai kategori jabatan. Dari total 125 responden, kategori CDC mendominasi dengan 38% dari keseluruhan sampel, diikuti oleh CPC yang mencakup 24% responden. Kategori FLM juga signifikan dengan mencakup 20% dari responden. Kategori lainnya, seperti security (7%), support umu (3%), dan support CPC (3%) menunjukkan proporsi yang lebih kecil. support CDC dan support FLM masing-masing hanya diwakili oleh 1% responden, dari total sampel. Distribusi ini mencerminkan keragaman peran dalam organisasi dan memberikan wawasan mengenai struktur dan konsentrasi tenaga kerja di cabang tersebut.

3. Berdasarkan Status Kerja



Jumlah samling yang berstatus karyawan kontrak jauh lebih mendominasi sekitar 96% sedangkan sisanya atau senilai 4% berstatus karyawan tetap.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam suatu penelitian berfungsi untuk mengetahui kualitas masing-masing variabel yang dikategorikan tinggi, sedang, dan rendah. Berikut adalah perincian analisis deskriptif berdasarkan rumusan matematis berikut ini:

$$I = \frac{\text{penilaian tertinggi} - \text{penilaian terendah}}{\text{jumlah kriteria kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Sangat Rendah : 1,00 - 1,80

Rendah : 1,81 - 2,60

Sedang : 2,61 - 3,40

Tinggi : 3,41 - 4,20

Sangat Tinggi : 4,20 - 5,00

Berikut adalah kategorisasi berdasarkan skor di atas untuk mengkategorikan masing-masing variabel, sebagaimana berikut ini:

1. Kepemimpinan Transformasional

Pertanyaan Variabel	Mean	Standar deviasi
X1.1	3,62	1,236
X1.2	3,14	1,382
X1.3	3,70	1,315
X1.4	3,79	1,227
X1.5	3,70	1,276
X1.6	3,75	1,229
X1.7	3,68	1,209
X1.8	3,62	1,236
X1.9	3,68	1,209
X1.10	3,72	1,202

Berdasarkan analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional pada PT Advantage SCM, hasil menunjukkan bahwa mayoritas indikator-indikator yang diukur berada dalam kategori tinggi. Dari sepuluh indikator, sembilan di antaranya memiliki nilai rata-rata di

atas 3.41, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional di perusahaan ini secara umum kuat dan efektif. Indikator-indikator tersebut mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memotivasi, menginspirasi, dan mendorong perubahan positif dalam organisasi.

Namun, ada satu indikator, yaitu X1.2, yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3.14, berada dalam kategori sedang. Meskipun demikian, keseluruhan variabel kepemimpinan transformasional di PT Advantage SCM dapat dikategorikan tinggi, menunjukkan bahwa kepemimpinan di perusahaan ini sudah efektif, dengan hanya sedikit area yang mungkin memerlukan perhatian lebih lanjut untuk peningkatan.

2. Employee Engagement

Pertanyaan Variabel	Mean	Standar Deviasi
X2.1	3,90	1,019
X2.2	3,86	1,006
X2.3	4,02	1,070
X2.4	3,71	1,061
X2.5	3,67	1,176
X2.6	4,17	,922
X2.7	3,61	1,197
X2.8	3,46	1,118
X2.9	3,90	1,065
X2.10	3,80	1,024
X2.11	3,92	1,021
X2.12	3,92	1,060
X2.13	3,59	1,158

Berdasarkan analisis deskriptif variabel Employee Engagement pada PT Advantage SCM, hasil menunjukkan bahwa seluruh indikator yang diukur berada dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata (mean) dari

ketiga belas indikator tersebut berada di atas 3.41, yang mengindikasikan tingkat engagement karyawan yang tinggi di perusahaan ini.

Secara spesifik, beberapa indikator, seperti X2.3 dan X2.6, menunjukkan nilai rata-rata yang sangat tinggi, mendekati atau melebihi 4.00, menunjukkan adanya tingkat keterlibatan karyawan yang sangat kuat di beberapa aspek. Sementara indikator lainnya, meskipun memiliki variasi dalam nilai standar deviasi, tetap berada di kategori tinggi, menunjukkan bahwa para karyawan pada umumnya merasa terlibat dan termotivasi dalam lingkungan kerja mereka.

Secara keseluruhan, variabel Employee Engagement di PT Advantage SCM dapat dikategorikan tinggi, yang mencerminkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan secara positif dan konsisten. Sehingga karyawan memiliki rasa keterikatan secara emosional terhadap perusahaan, yang memunculkan rasa loyalitas lebih untuk bekerja dan terlibat sebaik mungkin demi kemajuan perusahaan.

3. Turnover Intention

Pertanyaan variabel	Mean	Standar Deviasi
Y1.1	2,07	1,033
Y1.2	1,71	0,841
Y1.3	2,46	1,181
Y1.4	2,43	1,187

Berdasarkan analisis deskriptif variabel Turnover Intention pada PT Advantage SCM, hasil menunjukkan bahwa semua indikator yang diukur berada dalam kategori rendah. Nilai rata-rata (*mean*) dari keempat indikator tersebut berada di bawah 2.60, yang mengindikasikan tingkat turnover karyawan yang relatif rendah di perusahaan ini.

Secara spesifik, nilai rata-rata untuk indikator Y1.2 adalah yang terendah, yaitu 1.71, menunjukkan bahwa pada aspek tertentu, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan sangat rendah. Indikator lainnya, seperti Y1.1, Y1.3, dan Y1.4, juga menunjukkan nilai rata-rata di bawah 2.60, tetap berada dalam kategori rendah.

Turnover Intention di PT Advantage SCM memiliki nilai rata-rata rendah, yang mencerminkan bahwa perusahaan berhasil mempertahankan karyawannya dengan baik, dan risiko pergantian karyawan di perusahaan ini berada pada tingkat yang minimal.

4. Komitmen Afektif

Pertanyaan variabel	Mean	Std. Deviation
Z1.1	3,53	1,209
Z1.2	3,97	1,177
Z1.3	3,54	1,168
Z1.4	3,52	1,209

Berdasarkan analisis deskriptif variabel Komitmen Afektif pada PT Advantage SCM, hasil menunjukkan bahwa semua indikator yang diukur berada dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata (mean) dari keempat indikator tersebut berada di atas 3.41, yang mengindikasikan tingkat komitmen afektif yang kuat di antara karyawan perusahaan ini.

Secara spesifik, nilai rata-rata untuk indikator Z1.2 adalah yang tertinggi, yaitu 3.97, menunjukkan bahwa karyawan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Indikator lainnya, seperti Z1.1, Z1.3, dan Z1.4, juga menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, mencerminkan komitmen emosional yang konsisten di kalangan karyawan.

Secara keseluruhan, variabel Komitmen Afektif di PT Advantage SCM dapat dikategorikan tinggi, yang mencerminkan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan, merasa terlibat secara emosional, dan berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi.

4.3 Model Measurement

Model measurement atau outer model dalam PLS-SEM digunakan untuk memastikan bahwa konstruk laten diukur dengan tepat melalui indikator-indikator yang relevan. Kegunaan utama outer model adalah untuk menilai validitas diskriminan, yaitu sejauh mana konstruk-konstruk laten yang berbeda benar-benar berbeda satu sama lain, serta validitas konvergen, yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dari satu konstruk laten berkorelasi tinggi, menandakan bahwa mereka benar-benar mengukur konstruk yang sama. Selain itu, outer model juga berfungsi untuk mengevaluasi reliabilitas dari konstruk, yaitu konsistensi pengukuran konstruk tersebut oleh indikator-indikatornya, memastikan bahwa hasil pengukuran dapat dipercaya dan direplikasi. Dengan demikian, outer model sangat penting dalam memastikan kualitas dan keakuratan model pengukuran dalam PLS-SEM.

Berikut adalah rincian model measurement, sebagaimana berikut ini:

4.3.1 Validitas Konvergen

No Indikator	Kepemimpinan Transformasional	Employee Engagement	Turnover Intention	Komitmen Afektif
X1.1	0.948			
X1.2	0.362			
X1.3	0.945			
X1.4	0.952			
X1.5	0.970			
X1.6	0.968			

X1.7	0.957		
X1.8	0.967		
X1.9	0.954		
X1.10	0.963		
X2.1		0.763	
X2.2		0.738	
X2.3		0.867	
X2.4		0.862	
X2.5		0.757	
X2.6		0.828	
X2.7		0.843	
X2.8		0.782	
X2.9		0.861	
X2.10		0.884	
X2.11		0.884	
X2.12		0.862	
X2.13		0.835	
Y1.1			0.690
Y1.2			0.725
Y1.3			0.870
Y1.4			0.811
Z1.1			0.693
Z1.2			0.772
Z1.3			0.716
Z1.4			0.813

Berdasarkan hasil di atas, menunjukkan bahwa tidak semua variabel memiliki nilai di atas 0.70. Menurut Heir et.al (2017) untuk mengkategorikan outer loading dibagi menjadi 3 kategori, yakni

pertama 0.40 atau berkategori rendah, sehingga perlu dieliminasi untuk uji berikutnya. Kedua di atas 0.40 dan di bawah 0.70, jika masuk dalam kategori ini ada dua pilihan yakni dipertahankan atau dieliminasi dengan memperhitungkan dampaknya. Ketiga adalah 0.70, ketika indikator menunjukkan angka di atas 0.70 maka hasilnya sudah absah sebagai variabel yang valid.

Data validitas tabel validitas konvergen di atas beberapa variabel tidak menunjukkan angka di atas 0.70 di mana data menunjukkan angka di bawah 0.40 dan data di atas 0.40 dan di bawah 0.70.

X1.2 menunjukkan angka $0.368 < 0.40$ sehingga data akan dieliminasi dan tidak diikuti pengujian lebih lanjut. Y1.1 menunjukkan data di atas 0.40 dan di bawah 0.70 yakni 0.691. Z1.1 menunjukkan hal serupa data di atas 0.40 dan di bawah 0.70 yakni 0.693. Sehingga Y1.1 dan Z1.1 tidak akan dieliminasi dan diikuti sertakan dalam pengujian selanjutnya karena menunjukkan dampak yang positif terhadap perhitungan.

4.3.2 Validitas Diskriminan

Untuk mengetahui nilai validitas diskriminan adalah membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai *Fornell-Larcker Criterion* (FL) karena validitas diskriminan dinyatakan tercapai jika nilai Akar Kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model.

Variabel	Nilai AVE	Nilai FL
Kepemimpinan Transformasional	0.839	0.916
Employee engagement	0.681	0.833
Turnover karyawan	0.604	0.777
Komitmen Afektif	0.563	0.750

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai AVE jauh lebih kecil daripada nilai FL. Sehingga dinyatakan bahwa seluruh variabel telah lolos uji validitas diskriminan.

4.3.3 Reliabilitas

Reliabilitas dalam SmartPLS digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam suatu konstruk laten. Ini memastikan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. Dalam SmartPLS, reliabilitas biasanya diuji dengan melihat nilai *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. Nilai yang lebih tinggi dari 0,7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik, menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut dapat diandalkan dan hasil yang diperoleh dari model tersebut konsisten.

X1	0.974
X2	0.961
Y1	0.786
Z1	0.743

Berdasarkan semua data di atas menunjukkan bahwa semua variabel telah lulus uji reliabel karena menunjukkan angka di atas 0.70. Keseluruhan data menunjukkan adanya reliabilitas yang bagus.

4.4 Uji R Square

Uji R Square dalam penelitian statistika berguna untuk menguji seberapa jauh kombinasi antara variabel independen terhadap variabel dependen yang dinyatakan dalam skala 0 hingga 1. Penafsiran data Uji R Square apabila angka menyentuh di bawah 0,25 maka dinyatakan berpengaruh secara lemah, 0,50 dinyatakan moderat, 0,75 dinyatakan kuat.

	R Square	R Square Adjusted
Y1	0.754	0.744

Berdasarkan tabel di atas dinyatakan bahwa kombinasi variabel independen berpengaruh kuat dalam menjelaskan variabel dependen sebesar 75%, karena nilai R Square adalah $0.75 > 0.70$. 75% Variabel independen yakni turnover intention dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel independen yakni kepemimpinan transformasional dan employee engagement dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi. Sementara sisa 25% lainnya, dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.5 Uji F Square

Besaran pengaruh ini dikenal sebagai ukuran efek *f*-square. Menurut Ghazali & Latang (2015) kriteria untuk menilai *f*-square adalah sebagai

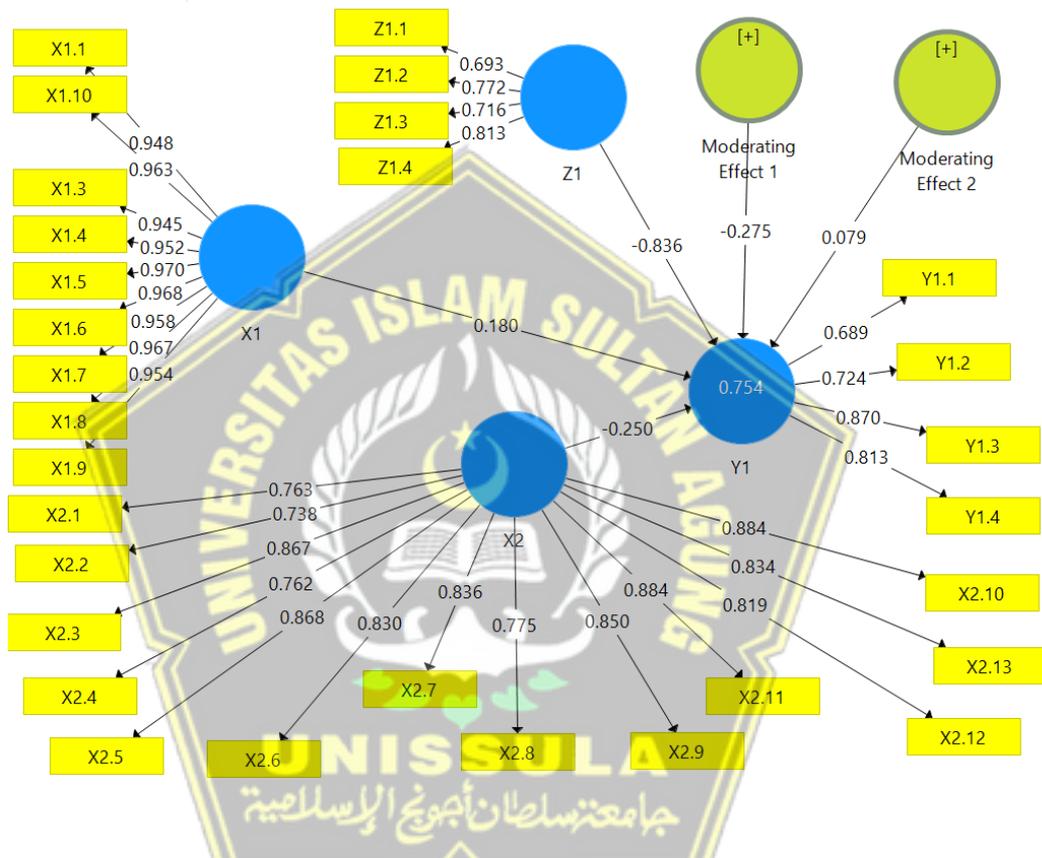
berikut: nilai 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar. f-square dalam penelitian statistika berguna untuk mengetahui bagaimana masing-masing variabel independen dan moderasi berpengaruh terhadap variabel dependen.

	Y1
Moderating Effect 1	0.068
Moderating Effect 2	0.008
X1	0.024
X2	0.051

Berdasarkan hal tersebut jika diurutkan maka kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention yang dimoderasi oleh komitmen afektif adalah variabel tertinggi dalam mempengaruhi turnover karyawan meski termasuk ke dalam kategori moderat karena bernilai $0,068 < 0,15$. Selanjutnya, employee engagement berpengaruh terhadap penurunan turnover karyawan secara moderat karena memiliki nilai $0,051 < 0,15$. kemudian kepemimpinan transformasional menempati posisi ketiga dalam mempengaruhi turnover intention dan masuk dalam kategori moderat karena memiliki nilai $0,024 < 0,15$. terakhir adalah employee engagement terhadap penurunan turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi tergolong rendah karena memiliki nilai $0,008 < 0,02$.

4.6 Uji Path Coefficient

Uji Path Coefficient dalam penelitian ini berguna untuk menguji rata-rata nilai original sampel. Berikut adalah hasilnya:



No.	Variabel	Nilai Original Sampel
1.	X1=> Y1	0.180
2.	X2=> Y1	-0.250
3.	X1=>Z1=> Y1	-0.275
4.	X2=>Z1=> Y1	0.079

Berdasarkan pada gambar di atas dapat teridentifikasi nilai persamaan *path coefficients* sebagai berikut:

$$\eta_1 : 0.180\xi_1 - 0.250\xi_2 - 0.275\xi_3 + 0.079\xi_4 + \xi_5 + e$$

Keterangan:

η_1 : Turnover Intention (eksogen)

ξ_1 : Kepemimpinan Transformasional (endogen 1)

ξ_2 : *Employee Engagement* (endogen 2)

$\xi_3 \xi_1$: komitmen afektif memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention

$\xi_3 \xi_2$: komitmen afektif memoderasi employee engagement terhadap turnover intention.

e : Error term

Estimasi koefisien di atas dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai original sample yang positif bernilai 0.180. Peningkatan kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif terhadap turnover intention, sehingga nilai original sampelnya sebesar 0.180.
2. Employee engagement memiliki nilai original sample yang negatif bernilai -0.250 artinya kenaikan employee engagment akan mengurangi turnover intention sebesar 0.250
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi memiliki nilai original sample yang negatif bernilai -0.275. Maka apabila ada kenaikan kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif sebagai variabel tetap akan mengurangi turnover intention setiap 0.275.

4. Pengaruh employee engagement terhadap turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi memiliki nilai original sample yang positif sebesar 0.079. Apabila ada kenaikan employee engagement dengan komitmen afektif sebagai variabel akan berpengaruh positif terhadap turnover intention sebesar 0.079.

4.7 Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y1	0.180	1.816	0.035
Moderating Effect 2 -> Y1	0.079	0.551	0.291
X2 -> Y1	-0.250	1.967	0.025
Moderating Effect 1 -> Y1	-0.275	3.309	0.001

Variabel	T _{hitung}	T _{table}
X1=> Y1	1.816	1.66
X2=> Y1	1.967	1.66
X1=>Z1=> Y1	3.309	1.66
X2=>Z1=> Y1	0.511	1.66

Estimasi pembahasan hipotesis di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut ini:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention memiliki nilai $T_{hitung} 1.816 \geq T_{table} 1.66$, nilai $P_{value} 0.035 \leq 0.05$ dengan nilai original sampel adalah 0.180. Artinya hipotesis diterima, bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention karena meski nilai $T_{hitung} 1.816$ melebihi $T_{table} 1.66$ dan nilai signifikansi sebesar 0.035 di bawah 0.05 menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap dependen terjadi tidak sengaja. Nilai positif pada original

sampel menunjukkan hubungan simetris, bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap turnover intention.

2. Pengaruh employee engagement terhadap turnover karyawan memiliki nilai $T_{hitung} 1.967 \geq T_{table} 1.66$, nilai $P_{value} 0.025 \leq 0.05$ dengan nilai original sampel menunjukkan nilai negatif -0.250. Artinya hipotesis diterima bahwa ada pengaruh employee engagement terhadap turnover intention karena nilai $T_{hitung} 1.967$ lebih besar dari $T_{table} 1.66$ dengan $P_{value} 0.025 \leq 0.05$. Nilai original sample bernilai negatif menunjukkan bahwa peningkatan employee engagement berpengaruh negatif atau berdampak pada penurunan turnover intention.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi memiliki nilai $T_{hitung} 3.309 \geq T_{table} 1.66$, nilai $P_{value} 0.001 \leq 0.05$ dengan nilai original sampel menunjukkan nilai negatif -0.275. Artinya hipotesis diterima bahwa ada pengaruh employee engagement terhadap pengurangan turnover intention sebagai variabel moderasi karena $T_{hitung} 3.309$ lebih besar dari $T_{table} 1.66$ dengan $P_{value} 0.001 \leq 0.05$. nilai minus pada original sampel menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi tetap, akan mengurangi turnover intention.
4. Pengaruh employee engagement terhadap turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi memiliki nilai $T_{hitung} 0.551 \leq T_{table} 1.66$, nilai $P_{value} 0.291 \geq 0.05$ dengan nilai original sampel adalah

0.079. Artinya hipotesis ditolak bahwa tidak ada pengaruh pengaruh employee engagement terhadap pengurangan turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi karena nilai T_{hitung} 0.551 lebih besar daripada T_{tabel} 1.66 dengan tidak memenuhi signifikansi karena nilai P_{value} $0.291 \geq 0.05$. original sampel menunjukkan angka positif bahwa ada persamaan simetris, employee engagement dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi berpengaruh positif terhadap turnover intention.

4.8 Pembahasan

Temuan penelitian yang dilakukan di PT advantage SCM Cabang Kota Semarang mengungkapkan adanya pengaruh signifikan dari berbagai faktor terhadap tingkat turnover intention. Penelitian ini sangat relevan mengingat turnover intention yang tinggi dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, termasuk di PT advantage SCM yang beroperasi dalam industri *supply chain management* di Indonesia.

4.8.1 Kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention

Kepemimpinan transformasional di PT Advantage SCM memiliki dampak yang kompleks terhadap turnover intention. Meskipun gaya kepemimpinan ini umumnya dianggap positif karena kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, penelitian menunjukkan bahwa ekspektasi tinggi dan perubahan yang terus-menerus berpengaruh terhadap turnover intention. Sebuah studi

oleh Oh dan Chhinzer menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi keputusan turnover karyawan, terutama dalam konteks kolektif turnover yang terjadi di dalam organisasi (Oh & Chhinzer, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional bertujuan untuk meningkatkan kinerja, tekanan yang dihasilkan dari ekspektasi yang tinggi dapat menyebabkan karyawan merasa tertekan dan akhirnya memilih untuk meninggalkan perusahaan.

Indikator-indikator seperti perasaan nyaman yang diciptakan oleh pemimpin juga memainkan peran penting dalam fenomena ini. Ketika pemimpin berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung, karyawan cenderung merasa termotivasi. Namun, jika rasa nyaman tersebut tidak terjaga atau jika ekspektasi dari pemimpin terlalu tinggi, karyawan dapat merasa terbebani. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional biasanya berhubungan negatif dengan niat turnover, ada situasi di mana tekanan dari ekspektasi tinggi dapat mengubah dinamika ini, terutama di kalangan generasi baru pekerja pengetahuan (Xiong et al., 2023). Ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja, ada risiko bahwa hal itu juga dapat meningkatkan niat turnover jika tidak dikelola dengan baik.

Perhatian yang diberikan pemimpin kepada karyawan juga merupakan indikator penting. Meskipun perhatian ini dapat

memotivasi, jika dianggap sebagai kontrol yang berlebihan, hal ini dapat menciptakan sumber tekanan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya mengurangi niat turnover (Tocle, 2021). Namun, jika perhatian tersebut dirasakan sebagai pengawasan yang berlebihan, karyawan mungkin merasa tertekan dan mengalami burnout, yang dapat meningkatkan turnover (Wahyuni, 2022). Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menemukan keseimbangan antara memberikan perhatian dan tidak menciptakan rasa tertekan di kalangan karyawan.

Diskusi yang nyaman antara pemimpin dan karyawan juga menjadi faktor penting. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, diskusi yang terbuka dan mendukung dapat membantu karyawan merasa lebih terlibat. Namun, jika diskusi ini selalu berfokus pada perubahan yang berkelanjutan tanpa memberi waktu bagi karyawan untuk beradaptasi, hal ini dapat menyebabkan tekanan yang berlebihan. Penelitian oleh menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung dapat memengaruhi niat turnover, tetapi jika tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan efek sebaliknya (Hamstra et al., 2011). Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menciptakan ruang bagi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang diusulkan.

Secara keseluruhan, meskipun kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan, ada risiko signifikan terkait dengan ekspektasi tinggi dan tekanan yang ditimbulkan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami bagaimana pemimpin dapat mengelola gaya kepemimpinan ini secara efektif untuk meminimalkan turnover sambil tetap mendorong kinerja yang tinggi.

4.8.2 *Employee Engagement* Terhadap Turnover Karyawan

Penelitian ini menyoroti pentingnya keterlibatan karyawan dalam mengurangi tingkat turnover di PT Advantage SCM. *Employee engagement*, yang mencakup sejauh mana karyawan merasa terlibat, termotivasi, dan terikat secara emosional dengan pekerjaan serta perusahaan, memiliki peran krusial dalam menciptakan loyalitas dan kepuasan di kalangan karyawan. Karyawan yang merasa memiliki energi dalam bekerja, diberi peluang untuk berkembang, dan memahami serta menyelaraskan diri dengan tujuan perusahaan, cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan. Mereka tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih dalam, yang pada akhirnya mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian oleh Rachman dan Dewanto (2016) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan dapat menurunkan turnover intention di kalangan

perawat di Rumah Sakit Wawa Husada Rachman & Dewanto (2016). Temuan ini sejalan dengan argumen bahwa karyawan yang terlibat cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Sibiyah et al. (2014) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya berhubungan negatif dengan turnover intention, tetapi juga terkait dengan hasil organisasi yang positif, termasuk produktivitas dan kepuasan kerja (Sibiyah et al., 2014). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat memiliki koneksi emosional yang lebih kuat dengan pekerjaan mereka, yang dapat mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian ini juga mengungkap bahwa perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa puas dan loyal akan melihat penurunan signifikan dalam tingkat turnover. Keterlibatan yang tinggi memberikan dampak positif jangka panjang bagi organisasi, termasuk stabilitas tenaga kerja dan efisiensi operasional yang lebih baik. Dengan demikian, meningkatkan keterlibatan karyawan harus menjadi fokus utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia, karena dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan, serta mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian karyawan. Penelitian oleh Dewi dan Nurhayati (2021) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan keterlibatan

karyawan dan mengurangi turnover intention (Dewi & Nurhayati, 2021).

Temuan ini sejalan dengan meta-analisis yang dilakukan oleh Smith & Johnson (2019), yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa upaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan adalah investasi penting yang dapat mengurangi turnover dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

4.8.3 Kepemimpinan transformasional terhadap turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi

Penelitian ini memberikan wawasan tambahan dengan mengeksplorasi peran komitmen afektif dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan turnover karyawan. Komitmen afektif merujuk pada ikatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, yang membuat mereka merasa terikat secara emosional dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Temuan penelitian ini mendukung penelitian oleh Brown & Jones (2018), yang menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat lebih tahan terhadap stres dan tekanan kerja, sehingga mereka cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat berfungsi sebagai

peredam dampak negatif dari kepemimpinan transformasional terhadap turnover.

Dalam konteks ini, karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi lebih cenderung menerima dan beradaptasi dengan tekanan yang datang dari gaya kepemimpinan transformasional. Mereka melihat tantangan yang ditimbulkan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang, bukan sebagai beban yang harus dihindari. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Smith & Johnson (2019), yang menekankan bahwa perusahaan yang mampu meningkatkan komitmen afektif di kalangan karyawannya akan lebih sukses dalam mempertahankan tenaga kerjanya, meskipun mereka menerapkan gaya kepemimpinan yang menuntut dan penuh tantangan.

Namun, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak sepenuhnya dapat mengatasi gap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap turnover. Meskipun karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi lebih mampu mengatasi tekanan, ada batasan dalam seberapa banyak komitmen afektif dapat mengurangi dampak negatif dari ekspektasi yang tinggi dan perubahan yang terus-menerus. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya fokus pada peningkatan komitmen afektif, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan tidak terbebani oleh tuntutan yang berlebihan.

Dengan demikian, penelitian ini menyoroti pentingnya program pengembangan karyawan yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan ikatan emosional dan loyalitas terhadap perusahaan. Hal ini menjadi kunci dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan, serta mengurangi turnover karyawan di PT Advantage SCM.

4.8.4 Employee engagement terhadap turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi

Employee engagement tidak bisa diperkuat dengan komitmen afektif ini dikarenakan karyawan yang *engaged* yaitu mereka sangat menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi meskipun berada di luar tanggungjawab pekerjaanya. Komitmen afektif dikembangkan berdasarkan pada bentuk hubungan yang bersifat *exchahange theory*, yaitu melihat adanya hubungan timbal balik antara pemenuhan kebutuhan karyawan yang diterima di tempat kerja dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan, merasa perusahaan wajib memberikan ganjaran yang sesuai dengan kontribusinya. Kesesuaian ganjaran dengan kontribusi membuat karyawan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya, serta loyal terhadap perusahaan sehingga naiknya turnover intention dapat dicegah.

Penelitian ini juga mengeksplorasi interaksi antara employee engagement dan komitmen afektif dalam mempengaruhi turnover

karyawan. Meskipun secara umum employee engagement berdampak negatif atau mengurangi turnover intention, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam situasi di mana employee engagement tidak diimbangi dengan komitmen afektif yang kuat, turnover bisa tetap terjadi. Temuan penelitian ini mendukung penelitian oleh (Sibiya et al., 2014), yang menunjukkan bahwa karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan mereka tetapi tidak memiliki komitmen afektif yang cukup mungkin merasa terbebani oleh ekspektasi yang tinggi atau tanggung jawab yang berat, yang pada akhirnya bisa menyebabkan mereka mencari peluang kerja di tempat lain. Ini menunjukkan bahwa hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tidak cukup untuk mengurangi turnover jika tidak disertai dengan upaya untuk memperkuat ikatan emosional mereka dengan perusahaan.

Dengan kata lain, perusahaan harus menciptakan keseimbangan antara mendorong keterlibatan karyawan dan membangun komitmen afektif yang kuat untuk benar-benar mengurangi risiko turnover. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Leuhery, 2023), yang menunjukkan bahwa employee engagement yang tinggi dapat secara langsung mengurangi turnover, meskipun tidak mempertimbangkan dampak dari komitmen afektif yang lemah dalam konteks yang sama. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan yang lebih holistik dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat mengatasi gap pengaruh antara employee engagement dan turnover intention. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi lebih cenderung melihat tantangan yang ditimbulkan oleh ekspektasi tinggi sebagai peluang untuk belajar dan berkembang, bukan sebagai beban yang harus dihindari. Ini sejalan dengan penelitian oleh (Mudor, 2011), yang menekankan bahwa kepuasan kerja dan komitmen afektif berkontribusi pada pengurangan turnover. Oleh karena itu, perusahaan harus memperkuat komitmen afektif karyawan melalui program pengembangan yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan ikatan emosional dan loyalitas terhadap perusahaan.

Dengan demikian, penelitian ini mengingatkan bahwa setiap strategi peningkatan employee engagement harus disertai dengan pendekatan yang holistik, yang mencakup upaya untuk memperkuat komitmen afektif, sehingga karyawan tidak hanya merasa terlibat, tetapi juga merasa terikat secara emosional dengan perusahaan (Caesens et al., 2014).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini telah mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap turnover karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi di PT Advantage SCM Kota Semarang. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap turnover intention di PT Advantage SCM. Meskipun gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, ekspektasi tinggi dan perubahan yang terus-menerus dapat menjadi faktor yang mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penting bagi pimpinan di perusahaan untuk tidak hanya menerapkan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang dibangun harus mampu membuat karyawan memiliki hubungan emosional dengan perusahaan serta ajakan untuk berpartisipasi dalam pengembangan perusahaan, sehingga karyawan meyakini perusahaannya sekarang adalah perusahaan yang terbaik.
2. Employee Engagement berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention. Employee engagement memiliki peran yang sangat penting dalam mengurangi turnover di PT Advantage SCM. Karyawan yang merasa

terlibat, termotivasi, dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar dan lebih sedikit memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian ini mendukung gagasan bahwa meningkatkan keterlibatan karyawan adalah langkah penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia, karena keterlibatan yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan mengurangi biaya yang terkait dengan turnover. Namun, penting untuk memastikan bahwa keterlibatan karyawan didukung oleh program pengembangan yang holistik, yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pembangunan hubungan emosional dengan Perusahaan

3. Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Moderasi berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention: Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan turnover intention. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi lebih mampu mengatasi tekanan yang ditimbulkan oleh kepemimpinan transformasional, melihatnya sebagai peluang untuk berkembang daripada beban. Namun, komitmen afektif saja tidak selalu cukup untuk sepenuhnya mengatasi tekanan yang dihasilkan dari ekspektasi tinggi dan perubahan yang terus-menerus. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya meningkatkan kepemimpinan transformasional tetapi

juga menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung, sehingga karyawan memiliki loyalitas dengan perusahaan.

4. Employee Engagement dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Moderasi berpengaruh positif terhadap Turnover Intention: Employee engagement tidak bisa diperkuat dengan komitmen afektif ini dikarenakan karyawan yang *engaged* yaitu mereka sangat menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi meskipun berada di luar tanggungjawab pekerjaannya. Komitmen afektif dikembangkan berdasarkan pada bentuk hubungan yang bersifat *exchange theory*, yaitu melihat adanya hubungan timbal balik antara pemenuhan kebutuhan karyawan yang diterima di tempat kerja dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan, merasa perusahaan wajib memberikan ganjaran yang sesuai dengan kontribusinya. Kesesuaian ganjaran dengan kontribusi membuat karyawan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya, serta loyal terhadap perusahaan sehingga naiknya turnover intention dapat dicegah.

5.2 Implikasi

Berdasarkan temuan ini, terdapat beberapa implikasi manajerial yang perlu dipertimbangkan oleh PT Advantage SCM:

1. Pengelolaan Gaya Kepemimpinan Transformasional:

Meskipun kepemimpinan transformasional dapat memacu kinerja dan komitmen karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

terhadap mencegah turnover intention. Manajemen perlu memastikan bahwa pemimpin mampu menyeimbangkan antara mendorong kinerja tinggi dan menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana karyawan merasa nyaman dan tidak terlalu terbebani oleh ekspektasi yang tinggi. Pelatihan kepemimpinan yang fokus pada pengelolaan stres dan komunikasi efektif bisa menjadi langkah penting untuk memitigasi dampak negatif dari tingginya angka turnover intention.

2. Strategi Peningkatan Employee Engagement:

Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya keterlibatan karyawan dalam mengurangi turnover. PT Advantage SCM harus terus memperkuat program-program yang meningkatkan engagement karyawan, seperti peluang pengembangan karir, penghargaan atas prestasi, dan pemberdayaan karyawan. Namun, untuk memastikan efektivitasnya, program-program ini perlu dirancang dengan mempertimbangkan juga peningkatan komitmen afektif, sehingga karyawan tidak hanya merasa terlibat tetapi juga memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan.

3. Penguatan Komitmen Afektif:

Komitmen afektif terbukti mampu memoderasi dampak negatif kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada strategi yang meningkatkan komitmen afektif karyawan, seperti kebijakan kesejahteraan karyawan, program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta menciptakan

lingkungan kerja yang positif. Upaya ini akan membantu karyawan merasa lebih terikat secara emosional dengan perusahaan, sehingga mereka lebih tahan terhadap tekanan yang dihasilkan oleh gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi.

4. Pendekatan Holistik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia:

Hasil penelitian ini juga menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola employee engagement dan komitmen afektif. PT Advantage SCM harus memastikan bahwa upaya peningkatan keterlibatan karyawan disertai dengan strategi yang memperkuat komitmen afektif. Ini penting untuk mengurangi turnover, terutama dalam situasi di mana employee engagement tinggi tetapi komitmen afektif masih lemah. Dengan mengintegrasikan kedua aspek ini dalam strategi manajemen sumber daya manusia, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga stabil dan mendukung.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Sampel Terbatas: Penelitian ini hanya dilakukan di satu cabang PT Advantage SCM Kota Semarang, sehingga temuan mungkin tidak sepenuhnya mewakili kondisi di cabang-cabang lain atau perusahaan lain.
2. Pendekatan Kuantitatif: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mungkin tidak sepenuhnya menangkap nuansa dan

kompleksitas dari dinamika hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

3. Penggunaan Data Cross-Sectional: Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat cross-sectional, yang berarti bahwa analisis dilakukan pada satu titik waktu tertentu. Penelitian lebih lanjut dengan pendekatan longitudinal dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan jangka panjang antara variabel-variabel ini.

5.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian di masa depan dapat memperluas lingkup penelitian dengan mempertimbangkan beberapa aspek berikut:

1. Penelitian di Cabang Lain: Mengulangi penelitian ini di cabang lain PT Advantage SCM atau di perusahaan lain dengan karakteristik serupa untuk memvalidasi temuan.
2. Penggunaan Metode Kualitatif: Menggunakan metode kualitatif, seperti wawancara mendalam, untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana karyawan merasakan kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan komitmen afektif.
3. Analisis Longitudinal: Melakukan analisis longitudinal untuk mengamati bagaimana perubahan dalam kepemimpinan, engagement, dan komitmen afektif mempengaruhi turnover dari waktu ke waktu.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami dinamika turnover karyawan di PT Advantage

SCM Kota Semarang dan bagaimana faktor-faktor kepemimpinan, engagement, dan komitmen afektif berperan dalam mencegahnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Andi Makkulau, and Asriandi Asriandi. 2022. "Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Sulawesi Selatan." *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi* 1 (5): 467–74. <https://doi.org/10.53625/juremi.v1i5.1677>.
- Astuti, Tri, and Avin Fadilla Helmi. 2021. "Perceived Supervisor Support and Turnover Intention: A Meta-Analysis Study." *Buletin Psikologi* 29 (1): 1. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.54366>.
- Avolio, Bernard M., and Bass Bruce J. 1992. "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond." *Journal of European Industrial Training* 4 (1): 8–12. [https://doi.org/10.1016/S0260-6917\(84\)80070-2](https://doi.org/10.1016/S0260-6917(84)80070-2).
- Aydogdu, Sinem & Asikgil. 2011. "An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention." *International Review of Management and Marketing* 1 (3): 43–53.
- Bakker, Arnold B., and Despoina Xanthopoulou. 2004. "The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor-Partner Interdependence Model." *Journal of Applied Psychology* 94 (6): 1562–71. <https://doi.org/10.1037/a0017525>.
- Bedarkar, Madhura, and Deepika Pandita. 2014. "A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133 (October): 106–15. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>.
- Chen, Lu, Wei Zheng, Baiyin Yang, and Shuaijiao Bai. 2016. "Transformational Leadership, Social Capital and Organizational Innovation." *Leadership and Organization Development Journal* 37 (7): 843–59. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0157>.
- Gallup Inc. 2005. *The Clifton Strengths Finder Research FAQs*. Omaha: The Gallup Organization.
- Ghozali, Imam. 2018. *Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Undip.

- Harwin Sukamto, Yoshua Junarto, Thomas Kaihatu, and Endo Wijaya Kartika. 2018. "Analisa Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention Di Dragon Star Surabaya," 466–78.
- Henry, Simamora. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Janna, Nur Miftahul, and Mene Paradila. 2023. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Perawat Dari RS Grestelina Makassar Tahun 2022." *Sehat Rakyat: Jurnal Kesehatan Masyarakat* 2 (1): 109–22. <https://doi.org/10.54259/sehatrakyat.v2i1.1496>.
- Jha, Shweta. 2009. "Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review by Shweta Jha :: SSRN." *Management Today* 9 (2): 26–33. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2442689.
- Kim, Soon-gu, and Young-sook Seo. 2016. "Mediating Effect of Social Capital between Transformational Leadership and Organizational Commitment of Nurses in Hospitals." *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society* 17 (2): 282–89. <https://doi.org/10.5762/kais.2016.17.2.282>.
- Kristiyanti, Mariana. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Menghadapi Persaingan Global." *Majalah Ilmiah Informatika* 3 (2): 116.
- Lane, Kathleen A., Joni Esser, Betty Holte, and Marie Anne McCusker. 2010. "A Study of Nurse Faculty Job Satisfaction in Community Colleges in Florida." *Teaching and Learning in Nursing* 5 (1): 16–26. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2009.05.001>.
- Lauriensius, Owen. 2024. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intentions Pada Karyawan Divisi Finance & Accounting PT. Thamrin Brothers A. Rinvai Palembang." *K&K Jurnal Manajemen* 3 (1): 5–24.
- Linda Mora, Arif Rahman Hakim, and Marhisar Simatupang. 2022. "Pengaruh Kompensasi, Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening." *Psychopedia Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang* 7 (2): 27–36. <https://doi.org/10.36805/psychopedia.v7i2.3424>.

- Lucas, Marry D.; Atwood, Jan R.; Hagaman, Roberta. 1993. "Replication and Validation of Anticipated Turnover Model for Urban Registered Nurses." *Nursing Research*.
- Manurung, Wahyudin, Adolf Bastian, and Jeni Wardi. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmenn Afektif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Siak." *JMBT (Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan* 4 (2): 141–48.
- Megheirkouni, Majd. 2017. "Revisiting Leader-Member Exchange Theory: Insights into Stadia Management." *International Journal of Event and Festival Management* 8 (3): 244–60. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-03-2017-0022>.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, and Catherine A. Smith. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology* 78 (4): 538–51. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>.
- Novitasari, Dewiana. 2020. "Job Stress and Turnover Intention: Understanding the Role of Leadership and Organizational Commitment." *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, no. October: 1–14. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijSMS-v3i5p101>.
- Oh, Jinuk, and Nita Chhinzer. 2021. "Is Turnover Contagious? The Impact of Transformational Leadership and Collective Turnover on Employee Turnover Decisions." *Leadership and Organization Development Journal* 42 (7). <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>.
- Piccolo, Ronald F., and Jason A. Colquitt. 2006. "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics." *Academy of Management Journal* 49 (2): 327–40. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>.
- Putri, Mariza Duma, and Dewi K Soedarsono. 2017. "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIREKTORAT SOLUTION OPERATION TELKOMSIGMA Effect of Transformational

- Leadership and Employee Engagement Towards Employee Engagement in Directorate Solution Operation.” *Jurnal Manajemen* 4 (3): 2541–46.
- Rahman, Shaikh Moksadur. 2020. “Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: Evidence from Bangladesh.” *Asian Business Review* 10 (2): 99–XX. <https://doi.org/10.18034/abr.v10i2.470>.
- Robertson, Ivan T., and Cary L. Cooper. 2010. “Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being.” *Leadership and Organization Development Journal* 31 (4): 324–36. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>.
- Rothfelder, Kathrin, Michael C. Ottenbacher, and Robert J. Harrington. 2012. “The Impact of Transformational, Transactional and Non-Leadership Styles on Employee Job Satisfaction in the German Hospitality Industry.” *Tourism and Hospitality Research* 12 (4): 201–14. <https://doi.org/10.1177/1467358413493636>.
- Salimah, Zainaty. 2021. “Literatur Review: Turnover Intention.” *Youth & Islamic Economic Journal* 1 (1): 1–5.
- Sammuel, and Sherly Rosalina Tanoto. 2022. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Sektor Makanan Dan Minuman Di Kabupaten Blora.” *Agora, Jurnal Mahasiswa Business Management* 10 (2).
- Silviana, Poppy Gus, and Lukman Cahyadi. 2023. “Mengukur Turnover Intention Melalui Work Engagement.” *JMB : Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 12 (2): 132. <https://doi.org/10.31000/jmb.v12i2.9466>.
- Singh, Parbudyal, and Natasha Loncar. 2010. “Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent.” *Relations Industrielles* 65 (3): 470–90. <https://doi.org/10.7202/044892ar>.
- Sugiono, Edi, and Widia Rachmawati. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pt Semen Padang, Jakarta Selatan.” *Oikonomia: Jurnal Manajemen* 15 (1): 57–69. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i1.644>.

- Sullivan, W. Patrick. 2016. "Leadership in Social Work: Where Are We?" *Journal of Social Work Education* 52 (July): S51–61. <https://doi.org/10.1080/10437797.2016.1174644>.
- Widodo. 2017. *Metodelogi Penelitian: Populer Dan Praktis*. Pertama. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yücel, İlhami. 2021. "Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic." *Administrative Sciences* 11 (3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>.

