

MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI *EMPLOYEE*

***ENGAGEMENT*, KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR PEKERJAAN**

(Studi Kasus di PT. Sandang Asia Semarang)

Skripsi

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh:
Selvia Septiyani
NIM: 30402000324**

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

2024

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

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

(Studi Kasus di PT. Sandang Asia Semarang)

Disusun oleh:

Selvia Septiyani

30402000324

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

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

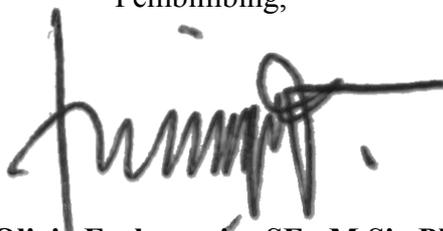
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعته سلطان أبجوع الإسلامية

Semarang, 07 November 2024

Pembimbing,



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

NIK. 2104999044

**MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT, KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR PEKERJAAN
(Studi Kasus di PT. Sandang Asia Semarang)**

Disusun Oleh:

Selvia Septiyani

30402000324

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 28 November 2024

Pembimbing

Penguji I



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D
NIK.210499044



Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM
NIK. 210488016

Penguji II

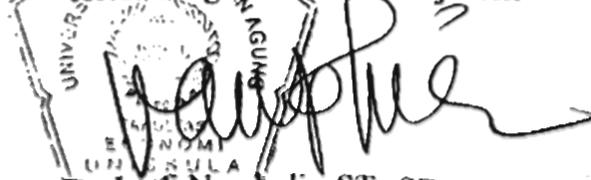


Dr. H. Moch Zulfa, MM

NIK. 21048601

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal, 28 November 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholiz, ST., SE., M.M.

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Selvia Septiyani

NIM : 30402000324

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

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

Semarang, 07 November 2024

Yang menyatakan,



Selvia Septiyani

NIM : 30402000324

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Selvia Septiyani

NIM : 30402000324

Prgram Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan Judul :

“MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR PEKERJAAN
(Studi Kasus di PT. Sandang Asia Semarang)”

Dengan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikannya 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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk hukum yang timbul akan saya tanggung jawab secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 07 November 2024
Yang Memberi Pernyataan



SELVIA SEPTIYANI

NIM. 30402000324

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim

Assalamualikum Wr.Wb

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan pra skripsi yang berjudul “**MODEL PENURUNAN INTENTION TO LEAVE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT, KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR PEKERJAAN**” skripsi ini ditulis sebagai sebagian persyaratan dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan pra skripsi ini tidak lepas dari peran dan bantuan berbagai pihak yang mendukung dan membantu selesainya penulisan pra skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, Msi, Ph.D selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu, tenaga dan ide untuk memberikan bimbingan, masukan dan kritikan yang membangun sehingga pra skripsi ini terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Yang telah memberikan bekal berupa ilmu pengetahuan sebagai pedoman dalam penyusunan proposal ini.
5. Ibu, bapak, kakak dan keponakan yang tercinta yang selalu memberikan dukungan semangat dan doa.
6. Semua pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

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

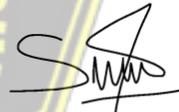
Aamiin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak.

Wassalamu'alikum Wr.Wb

Semarang, 07 November 2024

Penulis,



Selvia Septiyani.

NIM. 30402000324



ABSTRAK

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

Kata kunci: *Perceived organizational support, empowering leadership, job security, employee engagement, intention to leave*

ABSTRACT

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

Keywords: *Perceived organizational support, empowering leadership, job security, employee engagement, intention to quit*

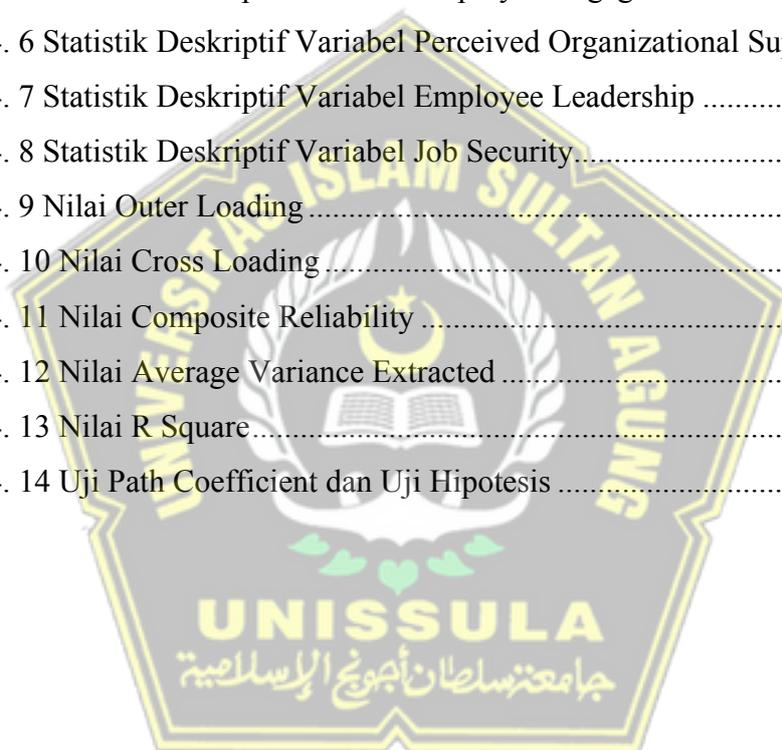
DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1 <i>Intention to Leave</i>	11
2.1.2 <i>Perceived Organization Support</i>	14
2.1.3 <i>Empowering Leadership</i>	16
2.1.4 <i>Job Security</i>	18
2.1.5 <i>Employee Engagement</i>	20
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	22
2.2.1 Hipotesis <i>Perceived Organization Support</i> dan <i>Employee Engagement</i>	22
2.2.2 Hipotesis <i>Empowering Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i>	24
2.2.3 Hipotesis <i>Job Security</i> dan <i>Employee Engagement</i>	25
2.2.4 Pengembangan Hipotesis <i>Employee Engagement</i> dan <i>Intention to Leave</i>	26
2.3. Model Empirik	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1. Jenis Penelitian	28
3.2. Populasi dan Sampel	29
3.3. Sumber dan Jenis Data	30

3.4. Metode Pengumpulan Data	31
3.5. Variabel dan Indikator	31
3.6. Teknik Analisis Data	34
3.6.1 Analisis Deskriptif	34
3.6.2 <i>Partial Least Square</i> (PLS)	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHA	40
4.1 Hasil Penelitian	40
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	40
4.1.2 Karakteristik Responden	41
4.1.3 Analisis Deskriptif	42
4.1.4 Analisis Model Pengukuran	48
a. <i>Outer Model</i>	48
b. <i>Inner Model</i>	53
c. Hasil Uji Hipotesis	54
4.2 Pembahasan	56
BAB V PENUTUP	64
5.1 Kesimpulan	64
5.2 Implikasi Manajerial	66
5.3 Implikasi Teoritis	68
5.4 Keterbatasan Penelitian	70
5.5 Agenda Penelitian Mendatang	71
DAFTAR PUSTAKA	72

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	32
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data.....	40
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Karakteristik Responden.....	41
Tabel 4. 3 Kategori Rata-Rata Jawaban Responden.....	43
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel Intention to Leave.....	43
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Employee Engagement.....	44
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Perceived Organizational Support.....	45
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel Employee Leadership.....	46
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel Job Security.....	47
Tabel 4. 9 Nilai Outer Loading.....	49
Tabel 4. 10 Nilai Cross Loading.....	50
Tabel 4. 11 Nilai Composite Reliability.....	51
Tabel 4. 12 Nilai Average Variance Extracted.....	52
Tabel 4. 13 Nilai R Square.....	53
Tabel 4. 14 Uji Path Coefficient dan Uji Hipotesis.....	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik	27
Gambar 4. 1 Outer Model	49
Gambar 4. 2 Inner Model	56



DAFTAR LAMPIRAN^{ss}

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	82
Lampiran 2 Tabulasi Penelitian	85
Lampiran 3 Output PLS	89



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pergantian tenaga kerja adalah hal yang normal dalam sektor berbasis sumber daya manusia dan dapat bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, misalnya sebuah organisasi dapat memilih karyawan baru yang lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan tertentu. Namun, bila lebih banyak karyawan yang ingin keluar dari perusahaan menyebabkan kekhawatiran pada bagian-bagian kerja yang ditinggalkan karena berdampak pada kekurangan tenaga kerja (Rouleau et al., 2012).

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

Tingginya *turnover intention* di Indonesia telah menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia. Studi oleh Karo et al. (2023)

mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja yang rendah dan kurangnya peluang pengembangan karir merupakan faktor signifikan yang memicu *turnover intention* dengan tingkat *turnover intention* di perusahaan manufaktur sebesar 25% pada tahun 2019. Penelitian oleh Vizano et al. (2021) menekankan bahwa ketidakpuasan karyawan berkontribusi besar terhadap niat karyawan untuk berpindah kerja. Suatu industri dapat menghadapi tingginya angka *turnover intention* apabila perusahaan mengabaikan kesejahteraan para karyawannya. Angka *turnover* perusahaan di Indonesia sebesar 19,22%. Putra et al. (2023) menegaskan bahwa masalah *turnover* di Indonesia merupakan masalah utama di tempat kerja, karena Indonesia memiliki tingkat *turnover* sebesar 25,8% antara tahun 2010 dan 2018, melampaui Brasil, Amerika Serikat, Tiongkok, dan Inggris. Menurut Kartono (2017), tingkat *turnover intention* meningkat lebih cepat di negara berkembang dibandingkan di negara maju. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi yang lebih besar untuk meningkatkan *turnover* jika penyebab dan solusi *turnover* tidak dianalisis lebih lanjut.

Banyaknya karyawan yang menginginkan untuk keluar akan menjadi permasalahan yang serius, apabila tenaga kerja yang keluar tersebut mempunyai keahlian, kemampuan, ketrampilan di bidangnya dan menduduki posisi vital dalam perusahaan (Nugraha & Purba, 2018), terutama pada industri tekstil dan pakaian jadi. Penelitian ini difokuskan pada industri garmen yang ada di Kota Semarang yaitu PT. Sandang Asia Maju Abadi yang memproduksi pakaian jadi untuk semua gender dan usia. Industri pengolahan bahan jadi

seperti pakaian merupakan lapangan usaha di Kota Semarang. Hal ini menjelaskan pentingnya retensi perusahaan garmen agar tidak mengalami *turnover rate* yang tinggi sehingga tidak terjadi kerugian operasional akibat seringnya pergantian karyawan terutama pada karyawan yang memiliki skill. Karyawan berpengalaman memiliki pemahaman mendalam terhadap proses produksi yang kompleks dan spesifik, yang merupakan aset berharga dalam menghasilkan produk berkualitas tinggi yang memenuhi ekspektasi pasar. Menurut literatur, biaya pergantian karyawan sering kali tinggi, mencakup tidak hanya biaya rekrutmen dan pelatihan baru, tetapi juga kehilangan produktivitas dan potensi penurunan kualitas selama periode transisi.

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

Di Indonesia, karyawan yang berhenti lebih tinggi di tahun 2023 dibandingkan dengan tahun 2022 yang dianggap sebagai puncak dari *'The Great Resignation'*. Berdasarkan pada survey yang dilakukan PWC pada tahun 2023, sekitar 30% dari karyawan mengindikasikan bahwa mereka akan mencari pekerjaan baru ditahun depan, meningkat 10% dari tahun 2022. Angka ini lebih tinggi di antara generasi muda seperti Gen Z dan Milenial dibandingkan dengan karyawan pada tingkat yang lebih senior (PWC, 2023). Hasil survei Deloitte Global Millennial Survey dalam Herliana et al., (2021) terhadap 13.416 karyawan generasi Y di 42 negara berbeda (termasuk Indonesia) menyebutkan bahwa 49% karyawan generasi Y berkeinginan berhenti dalam kurun waktu dua tahun ke depan. Survei dari IDN Research Institute dan Alvara Research Center tahun 2019 menyebutkan bahwa 35,1% dari 1.400 responden generasi Y di Indonesia menyatakan bahwa mereka hanya akan bekerja selama 2-3 tahun di perusahaan yang sama.

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

Intention to leave dari karyawan dapat dicegah bila perusahaan memiliki strategi yang tepat seperti *work engagement* yang menyebabkan kepuasan kerja untuk menekan *turnover rate* terutama pada *emerging market* atau pasar negara berkembang (Sefora & Dabija, 2020). Terutama saat ini dalam situasi bisnis setelah terdampak pandemi Covid-19, keterlibatan karyawan telah menjadi salah satu prioritas utama bagi manajer SDM dan praktisi dalam perusahaan akibat *lockdown* yang lama (Chanana & Sangeeta, 2020). Pekerja yang memiliki perilaku ini cenderung bekerja lebih keras dan berpikir positif, sehingga mereka akan lebih mudah dalam memecahkan permasalahan yang timbul dalam organisasi (Kular et.al, 2008). Hal ini sejalan dengan yang dibuktikan dalam riset oleh Wulandari & Hafidz (2023), keterikatan kerja berguna dalam mengidentifikasi karyawan terhadap perusahaan yang menunjukkan antusiasme terhadap pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Tingkat keterikatan yang tinggi akan meminimalisir pikiran karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Karyawan dengan *engagement* tinggi memahami arti penting pekerjaan yang dilakukannya dan mampu menciptakan perilaku sukarela untuk melampaui standar kerja (Ramdhani, 2021).

Perceived organizational support (POS) dapat membantu karyawan dalam memaksimalkan kinerja positif sebagai bentuk hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Karyawan perlu untuk percaya bahwa perusahaan menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka sebagai pemenuhan kebutuhan sosioemosional (Priskila et al., 2021). Sitorus (2017)

meneliti hubungan antara dukungan organisasi dan keterikatan karyawan, riset menunjukkan dampak langsung yang kuat di antara keduanya. Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan yang disebabkan dukungan perusahaan yang dirasakan (Shams et al., 2020). (P. Li et al., 2021) dan Hermawan et al. (2020) memberikan bukti analitis dalam membuktikan kontribusi langsung dukungan *supervisor* terhadap persepsi dukungan organisasi secara keseluruhan.

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

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

akan berdampak positif pada persepsi karyawan terhadap perubahan. Motivasi intrinsik yang timbul dari pengaruh pemimpin berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Muafi et al., 2019).

Perusahaan garmen umumnya memiliki jumlah tenaga kerja yang banyak dan sering dihadapkan pada kendala operasional (Taduvana, 2016). Tingginya biaya utilitas, bahan baku dan mesin merupakan kendala utama yang sering mempengaruhi industri ini, karena biaya yang dibebankan yang tinggi sehingga banyak industri garmen yang melakukan pemangkasan biaya dengan memutus kontrak kerja para karyawannya. *Job security* yang diharapkan oleh masing-masing karyawan sangat berarti bagi mereka untuk tidak merasa kehilangan pekerjaan karena tidak adanya kesempatan promosi, kondisi kerja yang tidak mendukung serta tidak adanya peluang karir dalam jangka waktu panjang (Dhuryana & Hussain, 2018). Perusahaan perlu untuk memberikan jaminan keberlangsungan pekerjaan terhadap karyawan terutama yang memiliki *skill* tinggi agar karyawan memiliki persepsi merasa dibutuhkan seperti pemberian pelatihan untuk jenjang selanjutnya (Azizah & Murniningsih, 2022).

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang yang telah disusun, peneliti menilai karyawan yang bekerja di industri *garment* perlu untuk diteliti berkaitan dengan *intention to leave*. Besarnya kontribusi industri manufaktur salah satunya industri garmen di Kota Semarang, bila perusahaan mengalami *turnover rate* yang tinggi maka perusahaan akan kehilangan banyak talenta. Maka perusahaan perlu untuk mengatur strategi dalam menjaga retensi karyawan terutama yang menjadi fokus penelitian ini yaitu dukungan dari

perusahaan (atasan) dalam memberi motivasi karyawan, kepemimpinan yang berorientasi pada menumbuhkan perilaku proaktif karyawan, rasa percaya diri untuk bisa bertahan bekerja di perusahaan yang didukung dengan keterikatan karyawan yang tinggi guna meningkatkan antusiasme karyawan dalam bekerja, sehingga dengan terpenuhinya variabel-variabel tersebut tingkat keinginan karyawan yang ingin berhenti bekerja di PT. Sandang Asia Maju Abadi dapat diminimalisir. Peneliti mengajukan judul penelitian yaitu “Model Penurunan *Intention To Leave* Melalui *Employee Engagement*, Kepemimpinan dan Faktor Pekerjaan (Studi Kasus di PT. Sandang Asia Semarang)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh *perceived organization support* terhadap *employee engagement* karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi?
2. Bagaimana pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee engagement* karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi?
3. Bagaimana pengaruh *job security* terhadap *employee engagement* karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi?
4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to leave* karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka dapat disebutkan tujuan dari penelitian ini antara lain.

1. Menganalisis pengaruh *perceived organization support* terhadap *employee engagement* karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi.
2. Menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee engagement* karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi.
3. Menganalisis pengaruh *job security* terhadap *employee engagement* karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi.
4. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to leave* karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis antara lain.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis peneliti mengharapkan agar penelitian ini dapat berguna bagi ilmu pengetahuan khususnya dalam keilmuan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Kesimpulan dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pendukung penelitian selanjutnya dalam melakukan sebuah penelitian dengan kasus yang berkaitan pada *intention to leave*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Kegunaan penelitian ini untuk tempat penelitian agar menjadi wadah pertimbangan secara langsung guna memahami dampak dari *perceived organization support*, *empowering leadership*, *job security* dan *employee engagement* agar dapat menekan tingkat *turnover rate*.

b. Bagi Penulis

Kesimpulan dan hasil penelitian ini bermanfaat bagi penulis sebagai tempat dalam mengimplementasikan ilmu yang didapatkan selama duduk dibangku perkuliahan. Meningkatkan pengalaman dan tempat latihan untuk memecahkan masalah yang terdapat disebuah perusahaan sebelum memasuki dunia kerja nyata.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian yang meliputi *perceived organization support*, *empowering leadership*, *job security*, *employee engagement* dan *intention to leave*. Masing-masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini membentuk model penelitian.

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Intention to Leave*

Hom & Griffeth (1995) menyebut niat berpindah sebagai keinginan sadar dan disengaja dari seorang individu terhadap penarikan permanen secara sukarela dari organisasi. Menurut Mobley et al. (1979) keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Rastgar & Pourebrahimi (2013) mengemukakan bahwa niat berpindah adalah kesengajaan yang disengaja dan disengaja dari seorang individu untuk mengundurkan diri secara sukarela dan permanen dari organisasi pemberi kerja. Lebih lanjut menurut Timinepere et al. (2018) niat *turnover* menggambarkan rencana dan resolusi seorang karyawan untuk meninggalkan organisasinya.

Intention to leave merupakan persepsi individu untuk meninggalkan pekerjaannya, antisipasi *turnover* adalah suatu status dimana seseorang berpikir atau yakin bahwa ia akan meninggalkan posisinya saat ini secara sukarela, berbeda dengan cuti (Ryan et al., 2011). Niat untuk meninggalkan pekerjaan didefinisikan sebagai pemikiran mental tentang kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan itu.

Long et al. (2014) menyatakan bahwa niat berpindah adalah potensi seorang individu untuk meninggalkan pekerjaan, yang diklasifikasikan ke dalam pembedaan sukarela dan tidak sukarela serta fungsional atau disfungsional. Setiap jenis pergantian karyawan mempengaruhi organisasi dimana hal tersebut terjadi pada tingkat yang berbeda-beda. Lebih lanjut, niat berpindah didefinisikan oleh Hussain & Asif (2012) sebagai keputusan perilaku mental yang berlaku antara pilihan karyawan untuk tetap tinggal atau mengundurkan diri, dan akibatnya langsung berhubungan dengan perpindahan yang sebenarnya. Tidak mengherankan, Karatepe & Shahriari (2014) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat niat berpindah yang tinggi memiliki semangat kerja yang rendah, memberikan layanan yang buruk, dan mengikis upaya pemulihan layanan.

Berdasarkan pada definisi diatas maka *turnover intention*, atau niat untuk berhenti kerja, adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kecenderungan atau kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan posisi pekerjaannya saat ini dalam waktu dekat. Hal ini bukan hanya melibatkan aktif mencari pekerjaan baru, tetapi juga mempertimbangkan

kemungkinan untuk keluar dari posisi saat ini tanpa memiliki pekerjaan lain yang sudah siap.

Jenis *intention to leave* menurut Albaqami (2016), *intention to leave* karyawan diklasifikasikan menjadi beberapa jenis diantaranya yaitu :

1. Berdasarkan kesediaan karyawan

- a. *Turnover* secara tidak sukarela: *Turnover* ini berupa pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.
- b. *Turnover* secara sukarela: Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginannya sendiri. *Turnover* secara sukarela bisa disebabkan banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi dan alasan pribadi/keluarga.

2. Berdasarkan tingkat fungsionalnya

- a. *Turnover* fungsional: Karyawan yang memiliki kinerja lebih rendah, individu yang kurang dapat diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja meninggalkan organisasi.
- b. *Turnover* disfungsional: Karyawan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang penting.

Berdasarkan pada Mobley et al. (1979) pengukuran *turnover intention* dapat dilakukan dengan indikator berikut, yaitu:

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

3. Pencarian alternatif pekerjaan.

2.1.2 Perceived Organization Support

Teori dukungan organisasi sebagian berasal dari teori pertukaran sosial, yang menjelaskan pertukaran barang atau jasa—berwujud atau tidak berwujud—antar manusia (Kirkland, 2017). Karyawan termotivasi untuk masuk dan mengembangkan hubungan dengan orang lain ketika hubungan tersebut menjanjikan sesuatu yang berharga sebagai imbalannya. Hubungan yang berkualitas tinggi dan saling menguntungkan hanya akan berkembang seiring berjalannya waktu ketika para pihak mematuhi norma-norma yang berlaku atau “aturan pertukaran” (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Eisenberger et al. (1990) menyatakan bahwa karyawan membangun keyakinan tentang seberapa besar organisasi menghargai masukan mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Keyakinan ini berkembang melalui personifikasi organisasi oleh agen organisasi. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang dirasakan akan mencakup kesehatan, kinerja, minat organisasi untuk membuat pekerjaan karyawan semakin bermakna (Eisenberger et al., 1990). Dukungan terhadap karyawan akan meningkatkan upaya karyawan atas nama organisasi. Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan sebab akibat dengan komitmen afektif dan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi menyatakan komitmen afektif yang lebih tinggi (Rhoades et al., 2001).

Perusahaan yang menawarkan imbalan atau memberikan perlakuan positif kepada karyawan, maka dapat meningkatkan *perceived organization support* karyawan dan memfasilitasi norma timbal balik yang merupakan harapan sosial karyawan. Jika karyawan menerima perlakuan positif dari organisasi, maka dapat terjadi timbal balik kebaikan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Singkatnya, ketika karyawan merasa didukung oleh organisasinya, mereka merasa terdorong untuk membalas budi dengan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Perceived Organizational Support (POS) adalah konsep yang menggambarkan tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. POS didasarkan pada prinsip bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi adalah timbal balik, di mana jika karyawan merasa didukung, mereka akan lebih termotivasi untuk mendukung organisasi dengan memperlihatkan loyalitas, produktivitas yang lebih tinggi dan keterlibatan kerja yang lebih besar.

Perceived organization support dapat berkembang bahkan sebelum seorang karyawan mulai bekerja di suatu organisasi, ketika pelamar melakukan observasi tentang organisasi tersebut dan mulai mempertimbangkan bagaimana rasanya bekerja di sana (Casper & Wayne, 2012). Seperti pengalaman pra-kerja misalnya persepsi keadilan dalam wawancara, ekspektasi ketersediaan tunjangan kehidupan kerja dapat

memberi sinyal apakah organisasi mendukung karyawannya (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Berdasarkan pada Rhoades et al. (2001) *perceived organization support* dapat diukur dengan 3 indikator sebagai berikut antara lain:

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

2.1.3 Empowering Leadership

Menurut Li et al. (2017) kepemimpinan pemberdayaan (*empowering leadership*) berperan sebagai cara efektif bagi pemimpin untuk mendapatkan kepercayaan pengikut. Kepemimpinan yang memberdayakan didefinisikan sebagai situasi di mana seorang pemimpin mendistribusikan kekuasaan, otonomi, motivasi, dan hak istimewa pekerjaan lainnya secara tidak merata di antara para pengikutnya. Selain itu, pemberdayaan kepemimpinan diduga akan mendukung kesiapan individu untuk berubah, seperti yang dinyatakan oleh beberapa peneliti sebelumnya (Griffin et al., 2018; Holten & Brenner, 2015; Y. Lee et al., 2018). Menurut Dong et al. (2016) Empowering Leadership merupakan proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan menekankan pada pentingnya pekerjaan, yakin dengan kemampuan karyawan, menghindari halangan dalam mencapai kinerja, serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan

Griffin et al., (2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan akan membuat karyawan merasa bebas menentukan cara bekerja dan memilih teknologi mana yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kepemimpinan yang memberdayakan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang pemimpin, dimana dia mempengaruhi pengikutnya melalui berbagi otoritas, otonomi, dan tanggung jawab dengan mereka (Gao et al., 2011). Kepemimpinan yang memberdayakan terjadi ketika seorang pemimpin membina hubungan berbasis kepercayaan dengan pengikutnya, menyampaikan visi yang menarik kepada mereka, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, melatih mereka untuk menjadi lebih mandiri, dan mengungkapkan kepada mereka kepedulian terhadap masalah pribadi mereka (Ahearne et al., 2005).

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas maka *empowering leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pemberdayaan karyawan melalui pemberian otonomi, tanggung jawab, dan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas.

Empowering leadership memiliki beberapa ciri-ciri yang membedakan dengan kepemimpinan lainnya, yaitu sebagai berikut:

1. Pemimpin fokus pada pemberdayaan pengikut, menerapkan kondisi yang meningkatkan perasaan kontrol dan efikasi diri dan

menghilangkan kondisi yang menumbuhkan rasa ketidakberdayaan pada pengikut (Arnold et al., 2000).

2. Pemimpin memberdayakan pengikutnya untuk meningkatkan tingkat motivasi intrinsik mereka dengan melatih dan memberi informasi, menunjukkan kepedulian, memimpin dengan memberi contoh, dan membiarkan pengikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Srivastava et al., 2006).
3. Pengikut didorong untuk menetapkan target dan mengembangkan pengendalian diri, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan bertindak sendiri serta berinovasi (Liu et al., 2003).

Menurut Zhang dan Bartol (2016) *empowering leadership* terdapat beberapa indikator yang digunakan antara lain yaitu:

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

2.1.4 Job Security

Davy et al (1997) mendefinisikan *job security* adalah sebagai “harapan seseorang tentang kesinambungan dalam situasi pekerjaan. Kroemer & Grandjean (2003) mendefinisikan *job security* sebagai kebalikan dari ancaman pengangguran, dalam pengertiannya ini adalah kepastian kerja bagi individu yang bekerja di masa depan yang

berkelanjutan dalam jangka waktu yang lama. *Job security* adalah tingkat kepercayaan individu untuk mempunyai pekerjaan, kedudukan, jabatan dalam organisasi (Dhuryana & Hussain, 2018). Munandar (2001) menyatakan individu yang mempunyai *job security* adalah individu yang merasa tidak terancam kehilangan pekerjaan dan yakin pekerjaannya masih dibutuhkan oleh organisasi.

Job security merupakan harapan seseorang mengenai keberlangsungan situasi kerja. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan atas kehilangan pekerjaan atau kehilangan pekerjaan yang diinginkan, seperti kurangnya kesempatan promosi, kondisi kerja saat ini, serta peluang karir jangka panjang. *Job security* merupakan faktor penting dalam komitmen karyawan. *Job security* pada sebuah perusahaan dapat berupa konfirmasi pengangkatan, dengan kata lain staf diberikan kesempatan untuk menjadi pengawas atau manajer yang menunjukkan bahwa karyawan tidak bisa diberhentikan dari pekerjaannya secara sembarangan (Abdullah & Ramay, 2012).

Karyawan yang berkomitmen untuk bekerja dalam organisasi harus merasakan *job security* sehingga karyawan merasa tidak akan dipecat semena-mena tanpa ada alasan (Anoraga, 2014). Zheng et al (2014) menyoroti bahwa kepuasan kerja terkait *job security* memerlukan penilaian dan sikap terhadap beberapa jaminan seperti pekerjaan, penghargaan, peluang promosi, pengawasan, keamanan kerja dan hubungan dengan rekan kerja.

Bedasarkan dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan *job security* adalah tingkat kepastian yang dimiliki seorang karyawan tentang keberlanjutan pekerjaannya di masa depan. Istilah ini menggambarkan kemungkinan rendahnya seorang karyawan kehilangan pekerjaannya karena pemutusan hubungan kerja, pengurangan tenaga kerja, atau alasan lain yang tidak terkait dengan kinerja atau perilaku individu tersebut.

Berdasarkan Davy et al. (1997) terdapat 3 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *job security* antara lain yaitu:

1. Karir
2. Kesempatan
3. Keamanan Kerja

2.1.5 Employee Engagement

Terdapat beberapa pendapat yang mengemukakan tentang *employee engagement*. Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa *engagement* merupakan sebuah kondisi pikiran yang positif untuk memenuhi dan menyelesaikan hal yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Robinson D. (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Karyawan yang terlibat di dalam pekerjaannya, mengetahui konteks bisnis dan bagaimana cara bekerja dengan rekannya untuk meningkatkan kinerja yang berkaitan dengan kepentingan organisasi. Menurut Rothbard (2001) menjelaskan

employee engagement sebagai kehadiran secara psikologis yang lebih dalam diri seorang karyawan yang mencakup perhatian dan penghayatan.

Berdasarkan penjelasan teori yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan yang berupa tindakan, emosi, pikiran positif dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Schaufelli & Bakker (2004) berpendapat bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, antara lain:

1. *Job Resources*

Terdiri dari dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik kinerja, otonomi dan kesempatan untuk berkembang. *Job resources* yang merujuk pada aspek fisik, sosial dan organisasional dapat memberikan manfaat dalam mencapai tujuan kinerja.

2. *Salience of Job*

Terkait dengan seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. *Personal Resources*

Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya memiliki sifat seperti, optimisme, efikasi diri, dan ketahanan yang membantu mereka untuk mencapai kinerja dan kesuksesan karir.

Schaufeli *et.al* dalam (Kartono, 2017) membagi dimensi *employee engagement* menjadi tiga, antara lain:

1. *Vigor*

Dimensi ini ditandai dengan adanya tingkat energi yang tinggi, bersungguh-sungguh dan ketahanan mental dalam bekerja. Selain itu, *vigor* juga ditandai dengan adanya kemauan untuk memberikan kontribusi pekerjaan secara maksimal dan pantang menyerah meskipun menghadapi suatu kesulitan.

2. *Dedication*

Dimensi ini ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi dan kebanggaan. Pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu demi keberhasilan suatu usaha untuk mencapai tujuan.

3. *Absorption*

Dimensi ini ditandai dengan adanya konsentrasi dan perhatian penuh terhadap pekerjaan, merasa bahwa waktu cepat berlalu ketika bekerja, dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hipotesis *Perceived Organization Support* dan *Employee Engagement*

Keterlibatan karyawan adalah properti hubungan antara organisasi dan karyawannya. Karyawan yang terlibat atau *employee engagement* didefinisikan sebagai seseorang yang sepenuhnya terserap dan antusias terhadap pekerjaan mereka sehingga mengambil tindakan positif untuk meningkatkan reputasi dan kepentingan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan mencerminkan harapan keseluruhan organisasi terhadap

para anggotanya dan pengakuan terhadap nilai pribadi serta kontribusi mereka terhadap organisasi dengan cara persepsi subjektif.

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

Menurut prinsip timbal balik, hanya ketika karyawan merasakan dukungan dan kepedulian dari organisasi maka mereka akan memberikan komitmen dan kontribusi organisasi yang positif dan melakukan perubahan sikap atau perilaku secara aktif dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Penelitian terkait menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki efek prediktif positif langsung terhadap keterlibatan kerja pekerja berpendidikan (Dai & Qin, 2016). Dukungan sosial dari perusahaan dan keterlibatan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan sangat penting karena keduanya menunjukkan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik, melebihi indikasi umum untuk memelihara modal psikologis dan aset tak berwujud organisasi (Bonaiuto et al., 2022).

H₁: *Perceived organization support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.2 Hipotesis *Empowering Leadership* dan *Employee Engagement*

Bentuk kepemimpinan yang memberdayakan karyawan berfokus pada pendelegasian wewenang kepada karyawannya, memungkinkan mereka mengambil keputusan tanpa pengawasan langsung. Dampaknya dapat mempengaruhi pada perilaku pemberdayaan dalam diri karyawan, adopsi sistem manajemen pengetahuan, perilaku *extra-role*, kreativitas karyawan dan kinerja karyawan (Wen et al., 2023).

Budaya telah diakui sebagai faktor penting yang mempengaruhi perilaku manusia dalam berbagai situasi (Ekiz & Au, 2011; Huang & Wen, 2021). Dalam konteks manajemen organisasi, keberhasilan individu dan organisasi sangat bergantung pada pada gaya kepemimpinan dan pemahaman tentang nilai-nilai dan keyakinan karyawan yang bervariasi secara budaya. Salah satu konsep tersebut adalah pemberdayaan karyawan, mengacu pada karyawan yang memiliki hak pilihan dalam aktivitas kerja sehari-hari mereka (Lin et al., 2019).

Tidak seperti kepemimpinan yang hanya mengikuti prosedur standar, pada *empowering leadership* karyawan yang diberdayakan umumnya menunjukkan kepercayaan yang lebih besar terhadap kepemimpinan, keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan motivasi (Moura et al., 2015). Selaras dengan pembuktian oleh Cai et al. (2018) yang menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara *empowering leadership* terhadap *employee engagement*.

H₂: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.3 Hipotesis *Job Security* dan *Employee Engagement*

Karyawan yang tidak merasa memiliki *job security* ditandai dengan ketakutan akan kehilangan pekerjaan dan menjadi pengangguran. Ketakutan akan kehilangan pekerjaan kemudian berdampak negatif pada keterlibatan kerja karyawan di tempat kerja (Jung et al., 2021; Shin & Hur, 2021). Keterikatan kerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan keadaan positif karyawan terkait pekerjaan, yang ditunjukkan oleh semangat, dedikasi dan keasyikan mereka dalam pekerjaan mereka (Schaufelli & Bakker, 2004).

Ketidakpastian dan ancaman kelangsungan hidup secara implisit mengakibatkan meningkatnya ketidakamanan kerja dan menurunnya keterlibatan kerja, sebab ketika karyawan mempunyai ketakutan yang besar akan kehilangan fokus dalam bekerja serta kemungkinan besar hal tersebut akan mempengaruhi emosinya dalam bekerja yang diindikasikan dengan cenderung membatasi usaha, tenaga dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi serta dapat menurunkan semangat, dedikasi dan keasyikan atau hobi terhadap pekerjaan (Karatepe et al., 2020).

H₃: *Job security* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.4 Pengembangan Hipotesis *Employee Engagement* dan *Intention to Leave*

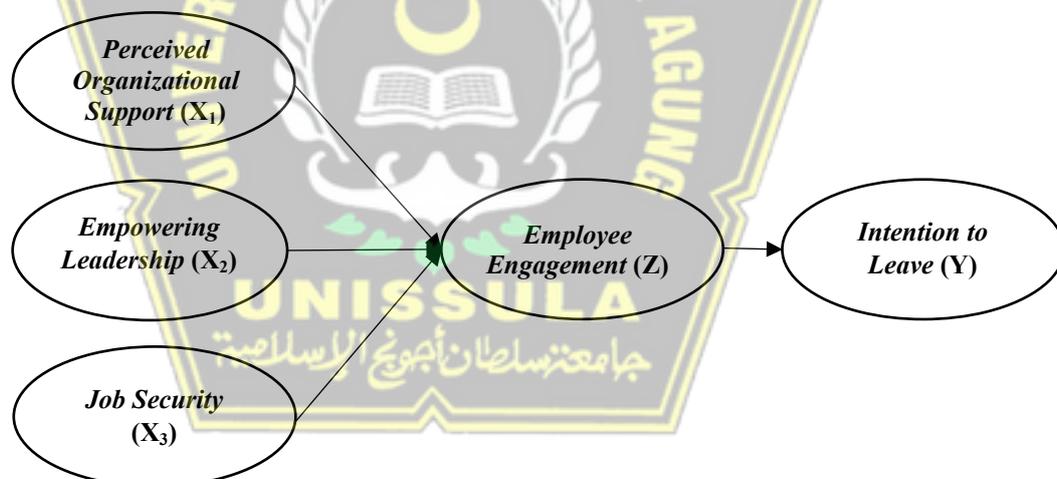
Karyawan yang *engage* atau terikat cenderung antusias terhadap pekerjaannya, disibukkan dengan energi positif yang tinggi sehingga menyebabkan mereka fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya dan membuat pekerjaannya terasa seperti hobi. Kenikmatan ini menyebabkan seorang karyawan tidak memikirkan pikiran-pikiran negatif (Memon et al., 2021), atau menampilkan perilaku berkualitas positif yang lebih tinggi terhadap kinerjanya (Hsieh & Wang, 2015). Contoh perilaku tersebut adalah adanya gagasan untuk tidak meninggalkan organisasi, seperti yang dikatakan oleh Gupta & Shaheen (2017), keterlibatan kerja secara teoritis memprediksi secara negatif niat untuk berpindah.

Muchtadin (2022) dalam penelitiannya membuktikan bahwa bila *turnover intention* menurun maka hal tersebut menyebabkan *employee engagement* yang meningkat karena karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya akan merasakan pekerjaan sebagai hobi dan meningkatkan kewaspadaan dirinya dalam bekerja secara fokus untuk tidak menimbulkan kesalahan dalam bekerja. Karyawan yang terlibat akan begitu sibuk dengan energi positif sehingga mereka secara aktif dan terus-menerus membenamkannya saat bekerja dan tidak berpikir untuk meninggalkan organisasi (Saks, 2006).

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

2.3. Model Empirik

Model empirik yang peneliti gunakan di bagi menjadi tiga variabel, yaitu variabel bebas, variabel terikat serta variabel mediasi. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu *perceived organization support*, *empowering leadership* dan *job security*. Variabel mediasi yang digunakan yaitu *employee engagement* serta variabel terikat pada penelitian ini yaitu *intention to leave*. Berikut merupakan model empirik yang dapat digambarkan oleh peneliti sesuai dengan hipotesis yang telah disusun sebelumnya.



Gambar 2. 1 Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan terkait cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data penelitian.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan salah satu usaha dalam menemukan jawaban-jawaban terhadap persoalan-persoalan yang ada dengan menggunakan pendekatan ilmiah yang bertujuan meyakinkan kebenaran terhadap penyelesaian suatu masalah. Rancangan penelitian yang digunakan oleh peneliti menggunakan metode kuantitatif. Menurut (Supriyadi et al., 2017) Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan dan menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *explanatory research*, yaitu merupakan penelitian yang menjelaskan setiap hubungan antara variabel-variabel penelitian dan selanjutnya menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2017). *Explanatory research* dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah disusun sebelumnya.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Sandang Asia Maju Abadi yang berjumlah 196 orang.

Menurut Sugiyono (2017), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel diambil atas sejumlah anggota yang dipilih dalam populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *non probability sampling* yaitu sebuah strategi seleksi sampel yang berfungsi sebagai alternatif terhadap pengambilan sampel secara acak. Metode ini tidak memakai proses seleksi tetap atau standar. Selain itu, ketika memakai teknik ini membuat semua populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel. Dalam penentuan jumlah sampelnya, peneliti menggunakan rumus slovin seperti berikut:

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

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = *standar error* (5%)

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

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

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

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

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

Berdasarkan pada perhitungan slovin yang didapatkan, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 131 karyawan PT. Sandang Asia Maju Abadi.

3.3. Sumber dan Jenis Data

3.3.1 Sumber Data

1. Data primer adalah data yang telah diperoleh dengan secara langsung dari sumber penelitian melalui kuesioner. Adapun data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah skor kuesioner responden terhadap *perceived organization support* (X_1), *empowering leadership* (X_2), *job security* (X_3), *employee engagement* (Z) dan *intention to leave* (Y).
2. Data sekunder adalah data yang telah diperoleh secara tidak langsung dari sumber penelitian. Data sekunder bentuknya berupa sumber-sumber pustaka yang mendukung penelitian ilmiah serta diperoleh dari literatur yang relevan seperti majalah, buku referensi, jurnal, artikel maupun *website* yang ada keterkaitannya dengan variabel penelitian dan data pendukung lainnya seperti struktur organisasi dan data karyawan.

3.3.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berkaitan dengan angka yang harus

dianalisis untuk kepentingan dalam melakukan penelitian. Data kuantitatif ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel yang disesuaikan dengan hipotesis yang akan dinilai dengan skor melalui penyebaran angket atau kuisisioner.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah suatu proses mencari data yang dipakai peneliti untuk mendapatkan hasil dari penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, pengumpulan data diperoleh dengan menggunakan angket. Menurut Kusumastuti et al. (2020) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban. Penyebaran kuesioner terdiri dari pernyataan tertutup yang dimana peneliti telah memberikan pilihan jawaban yang telah ditentukan dengan menggunakan skala tertentu. Pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan *skala likert* yang digunakan untuk mengukur sikap persepsi seseorang maupun kelompok mengenai permasalahan yang sudah ditetapkan dan ini disebut variabel penelitian. *Skala likert* dalam penelitian ini menggunakan skor yang diberikan pada masing-masing item dengan pilihan sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Carraffio & Rocco (2007) mengatakan bahwa skala likert dapat menghasilkan skala pengukuran interval.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel bebas pada penelitian ini yaitu *perceived organization support* (X_1), *empowering leadership* (X_2) dan *job security* (X_3). Sedangkan variabel

mediasi yang digunakan yaitu *employee engagement* (Z) serta variabel terikat pada penelitian ini yaitu *intention to leave* (Y). Berikut merupakan definisi operasional variabel yang digunakan dalam pengukuran masing-masing variabel yang diteliti.

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan
1.	<i>Intention to Leave</i>	Menurut Mobley et al (1978) keinginan pindah kerja (<i>intention turnover</i>) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.	1. Memikirkan untuk keluar (thinking of <i>quitting</i>)	Saya sering memikirkan untuk keluar dari perusahaan ini.
			2. Niat untuk keluar (<i>intention to quit</i>)	Saya berniatan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang.
			3. Pencarian alternatif pekerjaan	Saya memikirkan untuk mencari pekerjaan lain selama bekerja di perusahaan ini.
2.	<i>Perceived Organization Support</i>	Menurut Rhoades & Eisenberger, (2002). Dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawannya dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan	1. Keadilan	Saya merasa mendapatkan kesempatan yg sama di perusahaan
			2. Dukungan atasan	Saya merasa mendapat dukungan atasan untuk bekerja di perusahaan
			3. Kondisi kerja	Saya merasa puas dengan kondisi kerja saat ini di perusahaan
3.	<i>Empowering Leadership</i>	Menurut Zhang & Bartol, (2016) <i>Empowering Leadership</i> merupakan proses	1. <i>Enhance Meaning Respect</i> (Meningkatkan makna bekerja)	Pimpinan saya menghargai pekerjaan saya

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan
		<p>pelaksanaan kondisi yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan menekankan pada pentingnya pekerjaan, yakin dengan kemampuan karyawan, menghindari halangan dalam mencapai kinerja, serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan.</p>	<p>2. <i>Promote Participation</i> (Mendorong karyawan untuk berpartisipasi) (Zhang & Bartol, 2016)</p> <p>3. <i>Express Confidence</i> (Mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya)</p> <p>4. <i>Provide Autonomy</i> (Menyediakan Wewenang)</p>	<p>1. Pimpinan saya memberikan dorongan kepada setiap karyawan untuk berpartisipasi untuk memajukan perusahaan</p> <p>2. Pimpinan memastikan untuk mendengar kekhawatiran karyawan sebelum keputusan tentang pekerjaan dibuat</p> <p>Saya diberikan kesempatan untuk mengekspresikan perasaan saya saat bekerja oleh atasan.</p> <p>Pimpinan saya memberikan wewenang terhadap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan</p>
4.	<i>Job Security</i>	<p>Davy et al (1997)), mendefinisikan <i>Job Security</i> adalah harapan seseorang tentang kesinambungan dalam situasi pekerjaan.</p>	<p>1. Karir</p> <p>2. Kesempatan</p>	<p>Saya tidak perlu khawatir untuk kehilangan pekerjaan saya.</p> <p>Saya merasa jika skill yang saya miliki masih dibutuhkan oleh perusahaan.</p>

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan
			3. Keamanan Kerja	Tingkat keamanan lingkungan kerja saya tinggi.
5.	<i>Employee Engagement</i>	Menurut Schaufeli, & Bakker (2002) <i>Employee Engagement</i> didefinisikan sebagai hal yang positif, penuh makna, dan motivasi yang dikarakteristikan dengan <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> .	1. <i>Vigor</i> (Ketahanan saat bekerja) 2. <i>Dedication</i> (Kebanggaan karyawan saat bekerja) 3. <i>Absorption</i> (Konsentrasi dalam bekerja)	Saya bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan. Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Saya tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan supaya mudah dipahami oleh peneliti dan dapat diinformasikan kepada orang lain.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berhubungan dengan pengumpulan data, peringkasan data, pengolahan data, serta penyajian data sehingga lebih mudah dibaca dan dipahami. Data hasil penelitian yang mentah dan belum terorganisir dengan baik harus diringkat supaya lebih informative dan teratur dalam bentuk tabel atau persentase (frekuensi) maupun grafik sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Menurut Darmawan (2013) analisis deskriptif merupakan analisis data dengan cara mendeskripsikan

data dengan cara mencantumkan identitas usia, gender, masa kerja dan jabatan lalu dikumpulkan sebagaimana adanya.

3.6.2 *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Squares (PLS) adalah metode statistik yang digunakan dalam analisis regresi dan pemodelan untuk mengatasi masalah *overfitting* pada data yang memiliki banyak variabel independen atau prediktor. PLS merupakan metode yang sering digunakan dalam analisis data multivariat terutama dalam bidang seperti ilmu sosial, ekonomi, ilmu-ilmu kehidupan, dan teknik (Sholihin & Ratmono, 2021). Berikut merupakan langkah-langkah dalam analisis data menggunakan software PLS.

a. Uji Kelayakan Model

Dalam penelitian dengan jenis kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan apabila seluruh data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data yakni dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel serta jenis responden, metabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti serta melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji suatu hipotesis yang telah diajukan. Adapun metode analisis data penelitian ini dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis data *Partial Least Square*.

1) *Outer Model (Uji Algorithm)*

a) *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran dengan konstraknya. Nilai *loading factor* $> 0,7$ adalah nilai ideal, yang berarti bahwa indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat, namun pada riset pengembangan skala, nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih dapat diterima (Ghozali, 2016)

b) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan yang menyatakan bahwa setiap indikator harus berkorelasi kuat dengan variabel latennya dan berkorelasi lemah dengan variabel laten blok lainnya. Evaluasi ini meliputi dua tahap yaitu *cross loading* dan akar AVE diharuskan lebih besar dibandingkan korelasi antara variabel laten. Metode menilai *discriminant validity* adalah dengan cara menguji dengan melihat nilai *cross loading*, kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dan nilai korelasi antar konstruk. Ukuran *cross loading* yakni dengan membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lainnya. Jika korelasi antara indikator dengan konstraknya lebih

tinggi dari korelasi dengan konstruk blok lainnya, hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Dalam ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antar konstruk.

c) *Composite Reliability*

Setelah kita mengevaluasi individual item reliability melalui *standardized loading factor*, langkah selanjutnya kita melihat *internal consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* lebih baik dalam mengukur internal konsistensi dibandingkan *Cronbach's alpha* dalam SEM, sebab CR tidak mengasumsikan kesamaan bobot dari setiap indikator. *Cronbach's alpha* cenderung menaksir lebih rendah *construct reliability* dibandingkan *Composite Reliability*. interpretasi *Composite Reliability* sama dengan *Cronbach's alpha*. Nilai batas ≥ 0.7 dapat diterima dan nilai ≥ 0.8 sangat memuaskan, tetapi untuk peneliti yang bersifat *exploratory* $> 0,6$ masih dapat diterima (Ghozali, 2015)

2) *Inner Model*

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk atau variabel langkah selanjutnya yang dilakukan adalah mengevaluasi

model struktural atau (*inner model*). Model struktural atau inner model digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten yang berdasarkan teori substantif.

a) *R Square*

R-square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model structural. Perubahan yang terdapat pada nilai *R-square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mempunyai pengaruh yang substantif. Semakin tinggi nilai *R* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang dilakukan.

b) *Predictive Relevance (Q²)*

Predictive relevance atau *predictive sample reuse* guna untuk merepresentasi sintesis dari *cross validation* dan fungsi fitting dengan memprediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Q^2 digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Hasil Q^2 *predictive relevance* dikatakan baik jika nilai yang dihasilkan $>$ yang menunjukkan variabel laten

eksogen baik yang sesuai sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya

b. Uji Hipotesis (Uji *Bootstrapping*)

Pengujian selanjutnya yakni melakukan pengujian terhadap hipotesis. Dalam pengujian ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta melakukan pengujian besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel berdasarkan hipotesis yang disusun.

Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji statistik dalam model analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan teknik *bootstrapping*. Pada tahap ini evaluasi model struktural akan dianalisis dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk yang ditunjukkan melalui hasil nilai *t statistic* dengan melihat output. Menggunakan teknik *bootstrapping* untuk melihat nilai T Statistic yang mana indikatornya memiliki nilai T Statistic \geq T tabel. Penilaian lainnya juga dapat dilakukan dengan melihat P Value $\leq 0,05$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membantu memberikan solusi dalam menurunkan *Intention to Leave* pada karyawan permanen di PT. Sandang Asia Maju Abadi melalui *employee engagement*, *perceived organizational support*, *empowering leadership* dan *job security*. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dengan mengumpulkam melalui angket yang dibagikan kepada responden. Kuesioner diberikan secara langsung kepada responden dengan memberikan kertas kuesioner melalui kepala departemen personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi untuk kemudian diteruskan kepada responden yang dituju. Proses pengambilan data berupa penyebaran kuesioner kepada responden kurang lebih 1 (satu) minggu, dimulai pada tanggal 29 Desember 2023. Tingkat pengambilan kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut disajikan pada Tabel 4.1

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data

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

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang disebarakan kepada 131 karyawan permanen PT. Sandang Asia Maju Abadi yang memenuhi kriteria sebanyak 127 kuesioner. Sehingga data primer yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 127 responden. Yang selanjutnya diolah, diuji dan dianalisis.

4.1.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diteliti oleh peneliti terbagi menjadi beberapa kelompok yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir. Berikut merupakan rekapitulasi dari karakteristik responden dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4. 2 Rekapitulasi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	13	10%
		Perempuan	144	90%
		Total	127	100%
2.	Usia	<25 Tahun	3	2%
		25-40 Tahun	39	31%
		>40 Tahun	85	67%
		Total	127	100%
3.	Masa Kerja	<10 Tahun	11	9%
		10 Tahun	11	1%
		>10 Tahun	115	91%
		Total	127	100%
4.	Pendidikan Terakhir	SMP	15	12%
		SMA	53	42%
		Sarjana	59	46%
		Total	127	100%
		Total Responden	127	100%

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan pada tabel 4.2 diatas, karakteristik responden di PT Sandang Asia Semarang dari segi jenis kelamin, mayoritas responden

adalah perempuan dengan persentase 90% (144 responden), sedangkan laki-laki hanya mencapai 10% (13 responden). Hal ini menandakan dominasi pekerja perempuan yang lebih dibutuhkan dalam membuat produk tekstil. Pada usia responden, kelompok usia di atas 40 tahun mendominasi dengan 67% (85 responden) yang menunjukkan bahwa tenaga kerja didominasi oleh karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih tinggi di bagiannya masing-masing. Pada kategori masa kerja, 91% atau 115 responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun yang mencerminkan stabilitas dan pengalaman tinggi di kalangan karyawan. Terakhir, pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa mayoritas memiliki tingkat pendidikan tinggi dengan 46% atau 59 responden berpendidikan sarjana, menandakan banyak bagian kerja yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan dari lulusan S1 untuk kapasitas yang memadai dalam menunjang operasional perusahaan.

4.1.3 Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang bertujuan untuk dapat mengetahui gambaran dari jawaban para responden terhadap indikator dalam variabel penelitian. Penelitian ini dibagi menjadi tiga kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Kemudian menentukan rentang skala dari masing-masing kategori dengan perhitungan:

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

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

Rentang : 1,33

Tabel 4. 3 Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

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

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2024

a. Variabel *Intention to Leave*

Variabel *intention to leave* dapat dikembangkan dalam 3 indikator meliputi: memikirkan untuk keluar, niat untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan. Dengan penjabaran sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel *Intention to Leave*

Indikator	Jawaban Responden					Rata-Rata	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
ITL 1	44	25	5	29	28	2.79	Sedang
ITL 2	38	35	4	32	22	2.73	Sedang
ITL 3	31	31	9	29	31	2.98	Sedang
Total	113	91	18	90	81	2.83	Sedang
Persentase	29%	23%	5%	23%	21%	100%	

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 2,83 astau dalam kategori sedang, hal ini menjelaskan *intention to leave* tenaga kerja dapat digolongkan kurang baik dan perlunya penanganan yang tepat agar meminimalkan karyawan memiliki keinginan untuk berhenti dan menyebabkan *turnover rate* yang tinggi. Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah pencarian alternatif pekerjaan dengan nilai 2,98. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun tidak secara eksplisit menyatakan niat keluar dari

perusahaan, responden cukup terbuka terhadap pemikiran akan kemungkinan mencari pekerjaan lain yang menunjukkan adanya ketidakpuasan dalam bekerja, hal ini dapat menjadi sinyal bagi manajemen perusahaan untuk lebih memperhatikan kebijakan dan lingkungan kerja agar karyawan merasa lebih betah dan tidak mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.

b. Variabel *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* dapat dikembangkan dalam 3 indikator meliputi: ketahanan kerja, kebanggaan karyawan saat bekerja, konsentrasi dalam kerja. Dengan penjabaran sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Jawaban Responden					Rata-Rata	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
EE 1	10	28	7	36	46	3.63	Sedang
EE 2	13	22	4	42	46	3.68	Tinggi
EE 3	9	14	6	40	58	3.98	Tinggi
Total	32	64	17	118	150	3.76	Tinggi
Persentase	8%	17%	4%	31%	39%	100%	

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan rata-rata total dari ketiga indikator terkait *employee engagement* adalah 3,76 yang terklasifikasi dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan tingkat keterlibatan yang cukup baik meskipun masih diperlukan perbaikan, terutama dalam hal kesetaraan kesempatan dan dukungan atasan. Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah konsentrasi dalam bekerja yang mencapai 3,98. Artinya bahwa karyawan cukup nyaman dengan lingkungan dan

kondisi kerja mereka saat ini. Meskipun ini merupakan indikasi positif, tetap perlu diwaspadai bahwa indikasi lainnya, seperti kesempatan yang sama dan dukungan dari atasan, memiliki rata-rata lebih rendah. Hal ini mengisyaratkan perlunya perhatian yang lebih dari manajemen untuk memfasilitasi peningkatan pada indikator tersebut guna memperkuat *engagement* karyawan.

c. Variabel *Perceived Organization Support*

Variabel *perceived organizational support* dapat dikembangkan dalam 3 indikator meliputi: keadilan, dukungan atasan, kondisi kerja. Dengan penjabaran sebagai berikut.

Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

Indikator	Jawaban Responden					Rata-Rata	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
POS 1	20	19	4	50	34	3.46	Sedang
POS 2	21	19	5	42	40	3.48	Sedang
POS 3	17	15	11	42	42	3.61	Sedang
Total	58	53	20	134	116	3.52	Sedang
Persentase	15%	14%	5%	35%	30%	100%	

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas rata-rata untuk seluruh indikator berada di angka 3,52 yang dikategorikan sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa organisasi mereka cukup mendukung dan menghargai karyawan. Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah dukungan atasan yang mencapai 3.61 dan tergolong dalam kategori tinggi. Karyawan merasa bahwa kondisi kerja, termasuk fasilitas yang tersedia, kesehatan dan keselamatan, serta suasana kerja yang

memberikan dukungan yang diperlukan untuk performa karyawan. Namun masih diperlukan perbaikan mengingat beberapa karyawan menyatakan tidak setuju yang mengindikasikan bahwa ketidakpuasan terhadap beberapa elemen yang dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas.

d. Variabel *Empowering Leadership*

Variabel *empowering leadership* dapat dikembangkan dalam 4 indikator meliputi: meningkatkan makna bekerja, mendorong karyawan untuk berpartisipasi, mendorong karyawan untuk mengekspresikan perasaan dirinya, menyediakan wewenang. Dengan penjabaran sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel *Empowering Leadership*

Indikator	Jawaban Responden					Rata-Rata	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
EL 1	12	21	11	39	44	3.65	Sedang
EL 2	9	10	4	50	54	4.02	Tinggi
EL 3	6	32	8	26	55	3.72	Tinggi
EL 4	11	17	10	29	60	3.87	Tinggi
Total	38	80	33	144	213	3.81	Tinggi
Persentase	7%	16%	6%	28%	42%	100%	

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas rata-rata total variabel *empowering leadership* adalah 3,81 yang dikategorikan tinggi, nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa karyawan cukup berhasil dalam memberikan makna pada pekerjaan mendorong partisipasi dan memungkinkan mengekspresikan perasaan mereka

dalam bekerja. Hal ini mencerminkan kerja yang positif, dimana karyawan terlibat dan dihargai. Indikator dengan rata-rata tinggi adalah mendorong karyawan untuk berpartisipasi dengan rata-rata 4.02. Karyawan merasa dihargai dan diikutsertakan dalam berbagai aspek organisasi, menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif. Partisipasi karyawan tidak hanya meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan terhadap organisasi, tetapi juga berpotensi menghasilkan ide-ide inovatif dan solusi yang lebih efektif, karena karyawan merasa memiliki suara dalam dampak terhadap hasil kerja.

e. Variabel *Job Security*

Variabel *job security* dapat dikembangkan dalam 3 indikator meliputi: karir, kesempatan, keamanan kerja. Dengan penjabaran sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel *Job Security*

Indikator	Jawaban Responden					Rata-Rata	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
JS 1	14	12	8	44	49	3.80	Tinggi
JS 2	11	15	7	60	34	3.72	Tinggi
JS 3	11	14	3	49	50	3.89	Tinggi
Total	36	41	18	153	133	3.80	Tinggi
Persentase	9%	11%	5%	40%	35%	100%	

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas rata-rata variabel *job security* adalah 3,80 yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap aspek-aspek *job security* berada dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan keyakinan yang relatif positif di antara karyawan

tentang keamanan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa aman dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan berkomitmen kepada organisasi, sementara kekhawatiran tentang kehilangan pekerjaan dapat merusak motivasi dan kinerja mereka. Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah keamanan kerja, dengan nilai rata-rata 3.89, angka tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup positif tentang stabilitas dan keberlangsungan pekerjaan. Keberadaan keamanan kerja yang baik memberikan rasa tenang bagi karyawan, sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada tugas-tugas tanpa merasa tertekan oleh kemungkinan pemutusan hubungan kerja yang mendadak.

4.1.4 Analisis Model Pengukuran

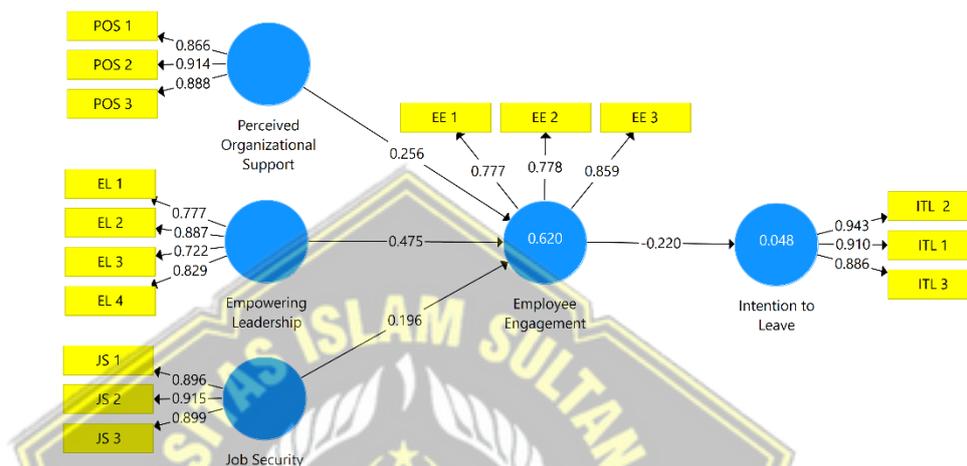
Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). *Software* yang digunakan untuk menganalisis data adalah SmartPLS 3. Adapun proses pengolahan data pada penelitian ini mengacu pada Sholihin dan Ratmono (2021:41) sebagai berikut:

1. *Measurement Outer Model* untuk uji validitas dan reliabilitas
2. *Measurement Inner Model* untuk evaluasi model struktural.

a. *Outer Model*

1. *Convergent Validity*

Pada tahap ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui setiap indikator dapat mengukur konstruk. Indikator dikatakan valid bila nilai *outer loading* > 0,7 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,6 Wati (2018).



Sumber: Data diolah tahun 2024

Gambar 4.1 Outer Model

Tabel 4.9 Nilai Outer Loading

Variabel	Item	Outer Loading	Batas Kriteria	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i> (X_1)	X1.1	0.866	0,70	Valid
	X1.2	0.914		Valid
	X1.3	0.888		Valid
<i>Empowering Leadership</i> (X_2)	X2.1	0.777		Valid
	X2.2	0.887		Valid
	X2.3	0.722		Valid
	X2.4	0.829		Valid
<i>Job Security</i> (X_3)	X3.1	0.896		Valid
	X3.2	0.915		Valid
	X3.3	0.899		Valid
<i>Employee Engagement</i> (Z)	Z1.1	0.777		Valid
	Z1.2	0.778		Valid
	Z1.3	0.859	Valid	
<i>Intention to Leave</i> (Y)	Y1.1	0.943	Valid	
	Y1.2	0.910	Valid	
	Y1.3	0.886	Valid	

Sumber: Data diolah tahun 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.8 menurut kriteria yang ditulis oleh Wati (2018), bila *outer loading* > 0,70, maka kesimpulan yang dapat diungkapkan adalah instrumen penelitian memenuhi syarat validitas konvergen dan dapat digunakan sebagai pengumpul data.

2. *Diskriminant Validity*

Validitas diskriminan digunakan untuk menentukan sejauh mana indikator dapat mengukur variabel. Indikator dapat dianggap memenuhi syarat validitas diskriminan apabila nilai *loading* indikator terhadap variabel latennya pada *cross loading* memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan variabel laten lainnya.

Tabel 4. 10 Nilai Cross Loading

Indikator	<i>Perceived Organization al Support</i>	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Job Security</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Intention to Leave</i>
POS 1	0.866	0.562	0.289	0.544	-0.156
POS 2	0.914	0.551	0.259	0.529	-0.210
POS 3	0.888	0.558	0.318	0.572	-0.150
EL 1	0.446	0.777	0.583	0.590	0.055
EL 2	0.586	0.887	0.457	0.679	-0.072
EL 3	0.402	0.722	0.348	0.474	-0.120
EL 4	0.563	0.829	0.421	0.639	-0.181
JS 1	0.335	0.524	0.896	0.474	-0.076
JS 2	0.290	0.514	0.915	0.513	-0.036
JS 3	0.261	0.490	0.899	0.496	-0.124
EE 1	0.570	0.576	0.467	0.777	-0.173
EE 2	0.409	0.587	0.399	0.778	-0.126
EE 3	0.504	0.638	0.453	0.859	-0.226
ITL 2	-0.226	-0.111	-0.125	-0.256	0.943
ITL 1	-0.158	-0.075	-0.039	-0.180	0.910
ITL 3	-0.105	-0.069	-0.043	-0.122	0.886

Sumber: Data diolah tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa seluruh nilai *cross loading* pada masing-masing indikator lebih besar dibandingkan nilai indikator variabel laten lainnya. Maka bila berdasarkan pada kriteria oleh Wati (2018), disimpulkan bahwa masing-masing item dari variabel tidak memiliki kesamaan sehingga item yang disusun membentuk faktor dalam struktur variabelnya sendiri.

3. *Composite Reliability*

Pada tahap ini bertujuan untuk mengevaluasi *internal consistency* dan melihat besar reliabilitas sebuah indikator untuk mengukur variabel latennya. Apabila nilai *composite reliability* menunjukkan angka lebih dari 0,60 (Wati, 2018), maka indikator penelitian dianggap konsisten dan dapat diterima.

Tabel 4. 11 Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
<i>Perceived Organizational Support (X₁)</i>	0.919
<i>Empowering Leadership (X₂)</i>	0.881
<i>Job Security (X₃)</i>	0.930
<i>Employee Engagement (Z)</i>	0.847
<i>Intention to Leave (Y)</i>	0.938

Sumber: Data diolah tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat diketahui bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,60. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas. Dengan kata lain, instrumen

yang dirancang pada penelitian ini dinilai reliabel atau konsisten dalam pengukurannya.

Selanjutnya, untuk merangkum pengujian outer model, maka dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk harus memiliki nilai di atas 0,50 (Wati, 2018). AVE menunjukkan nilai rangkuman dari korelasi, konsistensi serta nilai ketidaksamaan dengan indikator lainnya dalam satu konstruk penelitian. Berikut merupakan hasil dari pengujian AVE.

Tabel 4. 12 Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
<i>Perceived Organizational Support (X₁)</i>	0.791
<i>Empowering Leadership (X₂)</i>	0.650
<i>Job Security (X₃)</i>	0.816
<i>Employee Engagement (Z)</i>	0.649
<i>Intention to Leave (Y)</i>	0.834

Sumber: Data diolah tahun 2024

Berdasarkan pada hasil AVE diatas seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,05, hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel mampu untuk mengukur indikator dengan baik. Hal ini menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik, di mana indikator-indikator dalam setiap konstruk berkontribusi secara signifikan terhadap pengukuran variabel yang diteliti sehingga data penelitian yang didapatkan dapat diandalkan dan digunakan

sebagai dasar untuk pengambilan keputusan lebih lanjut dalam penelitian ini.

b. Inner Model

1. Adjusted R-Square (R^2)

Evaluasi nilai *R-Square* (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 memiliki rentang nilai 0 hingga 1 yang artinya apabila nilai R^2 sebuah variabel semakin mendekati 1, maka prediksi model semakin akurat (Ghozali, 2014).

Tabel 4. 13 Nilai *R Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.620	0.611
<i>Intention to Leave</i>	0.048	0.041

Sumber: Data diolah tahun 2024

Pada Tabel 4.12 didapatkan nilai dari *Adjusted R-Square* variabel *employee engagement* (Z) sebesar 0,611. Hal ini dapat menjelaskan bahwa variabel konstruk *employee engagement* mampu dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* (X_1), *empowering leadership* (X_2) dan *job security* (X_3) sebesar 61,1%. Sementara bila *employee engagement* (Z) ditambahkan sebagai variabel prediktor bersama dengan 3 variabel independen lainnya yang mempengaruhi *intention to leave* (Y) maka besaran pengaruhnya menjadi lebih kecil yaitu hanya 4,1%.

2. Uji relevansi Prediksi (Q^2)

Model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* yang digunakan dalam analisis data untuk mengevaluasi seberapa baik model estimasi mampu memprediksi nilai variabel dependen yang tidak teramati dalam suatu penelitian Wati (2018). Berikut adalah perhitungan nilai *Q-Square predictive relevance* pada model penelitian ini.

$$\begin{aligned}
 Q \text{ Square} &= 1 - \{(1 - R_1^2).(1 - R_2^2)\} \\
 &= 1 - \{(1 - 0,620).(1 - 0,048)\} \\
 &= 1 - (0,38.0,952) \\
 &= 1 - 0,362 \\
 &= 0,638
 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas didapatkan nilai *Q-square predictive relevance* pada model konstruk *intention to leave* (Y) sebesar 0,638. Sehingga dapat diungkapkan bahwa model konstruk yang dibangun oleh peneliti berdasarkan pada penjelasan Sholihin dan Ratmono (2021:88), memiliki model yang dinilai baik, sedangkan model yang sempurna memiliki nilai *predictive relevance* yang mendekati angka 1 atau 100%.

c. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada yang didapatkan pada analisis *bootstrapping* difungsikan untuk mengidentifikasi hubungan yang timbul antar konstruk dan nilai signifikansi yang dihasilkan pada tabel *path coefficients* sebagaimana tersaji dalam tabel berikut.

Tabel 4. 14 Uji *Path Coefficient* dan Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	<i>Path Coefficient</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support -> Employee Engagement</i>	0.256	3.747	0.000	Diterima
<i>Empowering Leadership -> Employee Engagement</i>	0.475	6.297	0.000	Diterima
<i>Job Security -> Employee Engagement</i>	0.196	2.869	0.004	Diterima
<i>Employee Engagement -> Intention to Leave</i>	-0.220	2.567	0.011	Diterima

Sumber: Data diolah tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.14, menunjukkan seluruh hubungan antar variabel diterima, maka uji hipotesis yang didapat dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

1. **Hipotesis 1:** Hubungan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh hubungan yang positif karena memiliki nilai koefisien yaitu 0,256. Hasil uji menunjukkan hipotesis diterima yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar $3,747 > 1,97$ dan *p-value* bernilai $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa **H₁ diterima.**
2. **Hipotesis 2:** Hubungan *empowering leadership* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh hubungan yang positif karena memiliki nilai koefisien yaitu 0,457. Hasil uji menunjukkan hipotesis diterima yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar $6,297 > 1,97$ dan *p-value* bernilai $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa **H₂ diterima.**
3. **Hipotesis 3:** Hubungan *job security* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh hubungan yang positif karena memiliki nilai koefisien

yaitu 0,196. Hasil uji menunjukkan hipotesis diterima yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar $2,869 > 1,97$ dan *p-value* bernilai $0,004 < 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa **H₃ diterima**.

4. **Hipotesis 4:** Hubungan *employee engagement* terhadap *intention to leave* memiliki pengaruh hubungan yang negatif karena memiliki nilai koefisien yaitu $-0,220$. Hasil uji menunjukkan hipotesis diterima yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar $2,567 < 1,97$ dan *p-value* bernilai $0,011 < 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa **H₄ diterima**.



4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai *t* statistik mencapai 3,747 yang jelas lebih besar daripada nilai *t* tabel yang sebesar 1,97. Selain itu, nilai *p-values* yang diperoleh adalah $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis pertama dapat diterima, yang berarti

bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT Sandang Asia Semarang. Temuan ini memberikan bukti mengenai pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Pengaruh signifikan tersebut menunjukkan karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan kesempatan yang sama di perusahaan, mendapat dukungan atasan untuk bekerja di perusahaan, puas dengan kondisi kerja di perusahaan saat ini akan cenderung bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan. Selaras dengan yang dinyatakan oleh Kartono (2017) dalam bukunya, perilaku proaktif karyawan mendukung pencapaian tujuan dari keterlibatan yang serius dipengaruhi oleh dukungan atasannya atas apresiasi kerja dan pemenuhan unsur motivasi karyawan. Hal ini relevan teori yang digagas oleh Eisenberger et al. (1990) terkait karyawan yang merasa kurang mendapatkan dukungan mungkin mengalami *burnout*, demotivasi atau merasa terasing dari lingkungan kerja mereka, sehingga akan berdampak pada keterlibatan kerja yang tidak serius.

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa meningkatkan *perceived organizational support* dapat menjadi strategi efektif untuk mengatasi masalah *disengagement* yang dirasakan karyawan, dengan menciptakan keadilan ke karyawan, perusahaan dapat memberikan

dukungan untuk karyawannya dan perusahaan juga harus memperhatikan kondisi kerja pada karyawan. Temuan ini relevan dengan penelitian oleh Caligiuri et al. (2020) dan Dirani et al. (2020) yang menunjukkan bahwa dukungan dari pengawasan memiliki peranan penting dalam membantu karyawan menghadapi ketidakpastian terutama dalam industri yang memiliki *turnover* tinggi, dengan memberikan pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari karyawan akan berkontribusi pada *engagement*. Lee & Shin (2023) juga menegaskan bahwa dukungan di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan, terutama dalam lingkungan yang penuh tekanan. Oleh karena itu, dukungan yang diberikan oleh atasan yang lebih bersifat interpersonal dapat menjadi elemen kunci membantu karyawan untuk lebih terlibat dengan pekerjaan mereka serta dapat membangun keterikatan yang lebih kuat dengan perusahaan. Kesamaan dari temuan tersebut semakin menggarisbawahi pentingnya dukungan pengawasan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dengan demikian, simpulan yang dapat diambil adalah bahwa PT Sandang Asia Semarang perlu mempertahankan dan meningkatkan strategi yang berfokus pada penguatan dukungan organisasi. Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Karyawan yang merasa didukung lebih aktif berkontribusi, merasa lebih puas, dan memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan

mereka. Oleh karena itu, organisasi yang memberikan perhatian dan dukungan yang memadai terhadap kebutuhan karyawan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan berkomitmen pada tujuan perusahaan.

4.2.2 Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai t statistik mencapai 6,297 yang jelas lebih besar daripada nilai t tabel yang sebesar 1,97. Selain itu, nilai p -values yang diperoleh adalah $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima, yang berarti bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT Sandang Asia Semarang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika pemimpin di PT Sandang Asia Semarang menghargai pekerjaan karyawan, memberikan dorongan kepada setiap karyawan untuk berpartisipasi dalam memajukan perusahaan, memberikan kesempatan untuk mengekspresikan perasaan karyawan saat bekerja, memberikan wewenang kepada karyawan maka karyawan akan cenderung bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan.

Hasil temuan penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya seperti Desta & Mulie (2024), Helland et al. (2020) dan Juyumaya (2022) yang sama-sama membuktikan meningkatkan keterlibatan kerja melalui kepemimpinan pemberdayaan dapat memberikan berbagai hasil positif

bagi pekerja terutama yang memiliki talenta terbaik dan merupakan bagian penting dari kunci kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang memberdayakan karyawan memiliki peluang lebih besar untuk menangani situasi yang kompleks secara efisien (Ahmed et al., 2022).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil yang didapatkan dengan kajian yang dilakukan menegaskan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan akan lebih terlibat dalam pekerjaannya karena mereka merasa dihargai dan memiliki kontrol atas tugas-tugas mereka, yang meningkatkan rasa tanggung jawab, motivasi dan keterlibatan mereka.

4.2.3 Pengaruh *Job Security* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai t statistik didapatkan nilai 2,869 yang jelas lebih besar daripada nilai t tabel yang sebesar 1,97. Selain itu, nilai p -values yang diperoleh adalah $0,004 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima, yang berarti bahwa *job security* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT Sandang Asia Semarang. Karyawan yang merasa tidak perlu khawatir untuk kehilangan pekerjaannya, merasa skills yang dimiliki masih dibutuhkan oleh perusahaan, merasa tingkat keamanan lingkungan kerjanya tinggi akan cenderung bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan teori Maslow (1943) tentang hirarki kebutuhan, di mana *job security* merupakan salah satu kebutuhan

dasar yang harus dipenuhi sebelum individu dapat mencapai tingkat aktualisasi diri yang lebih tinggi, yang di dalam konteks organisasi dapat dimaknai sebagai *employee engagement*. Khan (1990) dalam teorinya tentang *employee engagement* mengemukakan, karyawan yang merasa aman cenderung lebih mudah terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Selain itu, teori Cropanzano & Mitchell (2005) juga selaras dengan temuan ini, di mana karyawan yang merasa bahwa perusahaan memberikan keinginan dan hak-hak karyawan secara memadai, kemudian mereka akan merasa berkewajiban untuk memberikan keterlibatan yang lebih besar sebagai bentuk timbal balik.

Hasil penelitian ini mendukung riset sebelumnya bahwa persepsi *job insecurity* memiliki efek buruk pada keterlibatan kerja (Karatepe et al., 2020). Persepsi ketidakamanan kerja yang tinggi dirasakan oleh karyawan mendorong keterlibatan kerja yang lebih rendah dan akibatnya keadaan pikiran yang negatif (Firdaus et al., 2023). Hal ini berdampak pada *turnover rate* yang meningkat akibat karyawan tidak memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, antusiasme dan fokus pada pekerjaan (Jung et al., 2021). Temuan oleh Baridam & Ogbonda (2024) menyimpulkan *job security* mempengaruhi dimensi-dimensi *engagement* yaitu *dedication*, *vigour* dan *absorption* perilaku karyawan.

Berdasarkan pembahasan diatas ditemukan fakta bahwa keyakinan karyawan bahwa mereka merasa aman dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan berkomitmen kepada organisasi,

sementara kekhawatiran tentang kehilangan pekerjaan dapat merusak motivasi dan kinerja mereka. Keberadaan keamanan kerja yang baik memberikan rasa tenang bagi karyawan, sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada tugas-tugas tanpa merasa tertekan oleh kemungkinan pemutusan hubungan kerja yang mendadak.

4.2.4 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Intention to Leave*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa nilai koefisien jalur yang negatif yaitu -0,220 dengan nilai *p-values* yang diperoleh adalah $0,011 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima atau *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave* di PT Sandang Asia Semarang. *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*, mencerminkan bahwa semakin karyawan merasa dapat bertahan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan maka semakin karyawan tidak sering memikirkan untuk keluar dari perusahaan ini, tidak berniat untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang, dan tidak memikirkan untuk mencari pekerjaan lain selama bekerja di perusahaan ini. Ketika karyawan merasa lebih terlibat secara emosional dan kognitif, mereka akan merasa lebih terikat pada perusahaan, sehingga niat untuk keluar pun semakin kecil.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diungkapkan (Gupta & Shaheen, 2017) bahwa tingginya keterikatan dengan akan

pekerjaan mengurangi risiko perusahaan mengganggu beban *turnover*. Studi oleh Jaharuddin & Zainol (2019) membuktikan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi menurunkan niat untuk meninggalkan perusahaan karena adanya rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Penelitian Memon et al. (2021) juga selaras dengan temuan peneliti, *engagement* yang tinggi berkontribusi pada penurunan *turnover intention*. Karyawan yang terlibat cenderung secara aktif memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan, sehingga mengurangi niat untuk mencari pekerjaan lain.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi dalam mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan persepsi dukungan organisasi, kepemimpinan yang memberdayakan dan keamanan kerja melalui keterikatan karyawan pada PT. Sandang Asia Semarang. Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 127 orang dengan penyebaran kuesioner berisi pernyataan pada lima variabel yang diteliti. Data penelitian dianalisis secara kuantitatif menggunakan alat analisis SmartPLS untuk menguji hipotesis. Beberapa simpulan yang dihasilkan dari hasil penelitian ini antara lain:

1. *Perceived rganizational Support* (POS) memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih terlibat dan berdedikasi dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini, indikator tertinggi dari POS adalah kondisi kerja dengan rata-rata 3,61. Kondisi yang cukup baik tersebut menciptakan rasa nyaman yang dapat meningkatkan produktivitas serta dedikasi karyawan. Saat karyawan merasa dihargai dan memperoleh dukungan dari perusahaan, mereka akan cenderung lebih melibatkan diri dalam pekerjaannya dan berkomitmen terhadap tugas mereka.
2. *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan yang memberdayakan memberikan karyawan otonomi dan tanggung jawab lebih dalam pekerjaan mereka, sehingga

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

3. *Job security* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketika karyawan merasa aman dalam pekerjaannya dan yakin bahwa mereka tidak akan kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Indikator tertinggi dari *job security* adalah kepastian keberlanjutan pekerjaan dengan rata-rata 3,89, hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa yakin akan masa depan mereka dalam perusahaan. Karyawan yang merasakan adanya jaminan akan keberlangsungan pekerjaan merasa lebih tenang dan fokus, sehingga dapat meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaannya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai harapan karyawan dan mendukung sistem kepastian pekerjaan, manajemen dapat

memfasilitasi peningkatan *employee engagement* yang berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan.

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

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan, berikut adalah poin-poin implikasi manajerial bagi perusahaan yang dapat dilakukan untuk menurunkan tingkat *intention to leave* dengan mempertimbangkan *perceived organizational support*, *empowering leadership*, *job security* dan *employee engagement*.

1. *Perceived Organizational Support* (POS)

- a. Perusahaan dapat mengevaluasi kebijakan promosi, pelatihan, dan pengembangan karir serta menggalakan budaya inklusivitas dan keadilan.
- b. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepemimpinan kepada atasan dan mendorong feedbak dua arah antara atasan dan bawahan.

- c. Perusahaan dapat melakukan audit terhadap lingkungan kerja dan fasilitas, serta melibatkan karyawan dalam dialog tentang apa yang perlu ditingkatkan.

2. *Empowering Leadership*

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

3. *Job Security*

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

- b. Perusahaan dapat menyediakan pelatihan dan program peningkatan keterampilan sesuai kebutuhan perusahaan dan tren industri dan melibatkan karyawan dalam diskusi tentang peran dan kontribusinya ke perusahaan.
- c. Perusahaan dapat melakukan audit keselamatan kerja secara berkala untuk mengidentifikasi risiko di lingkungan kerja dan memberikan pelatihan keselamatan kepada seluruh karyawan.

4. *Employee Engagement*

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

5.3 Implikasi Teoritis

Studi ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* yang lebih didasarkan pada hubungan interpersonal daripada dukungan sistemik dari

perusahaan, dapat menjadi bentuk dukungan penting dalam membantu meningkatkan *employee engagement* terhadap pekerjaan. Temuan ini selaras dengan Bakker & Demerouti (2017) yang menunjukkan *organizational support* dapat membantu karyawan dalam lebih fokus dan mendalami pekerjaannya. Begitu pula dengan pernyataan Eisenberger et.al (1990), kurangnya dukungan dapat menderita kelelahan, demotivasi dan keterasingan dari lingkungan kerja yang mengakibatkan menurunnya keterlibatan kerja.

Empowering leadership yang menunjukkan pengaruh positif memiliki kesamaan dari sebagian besar penelitian terdahulu, kepemimpinan yang memberdayakan karyawan dapat meningkatkan perilaku terikat. *Empowering leadership* merupakan pengaruh paling tinggi terhadap *employee engagement* dibandingkan POS dan *job security* yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja lebih kuat ketika karyawan percaya pada kemampuan mereka sendiri, yang selaras dengan pembuktian oleh (Ishfaq & Ali, 2023).

Studi ini menemukan bahwa *job security* berdampak positif pada *engagement* karyawan, yang konsisten dengan hasil penelitian Karatepe et.al (2020). Hasil penelitian ini dapat memberikan peluang teoritis untuk mengeksplorasi justifikasi dalam upaya mengurangi *job insecurity* karyawan dari sudut pandang emosional, sedangkan terdapat pula pendalaman *job security* menggunakan sudut pandang lainnya seperti motivasi yang dilakukan oleh (Yu et al., 2020).

Studi ini membuktikan pada perusahaan garmen yang memverifikasi dampak negatif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap *intention to*

leave, dimana tingkat keterikatan yang tinggi dimiliki oleh karyawan akan meminimalisir keinginan mereka untuk mencari pekerjaan lain. Selaras dengan bukti empiris dari Jaharuddin & Zainol (2019) yang menyatakan tingginya keterikatan karyawan akan membuat retensi dalam perusahaan semakin baik. Kartono (2017) dalam bukunya pula menegaskan *engagement* merupakan perilaku karyawan yang fokus dan beberapa menganggap pekerjaannya sebagai hobi, sehingga akan mengurangi tingkat *turnover* yang merugikan perusahaan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya, Dimana nilai *R-Square* dalam penelitian ini yaitu sebesar 61,1% untuk variabel *employee engagement* dan 4,1% untuk variabel *intention to leave*. Hal ini berarti masih banyak variabel lain yang dapat dijelaskan melalui variasi-variasi *intervening* atau *independent* yang lain diluar model penelitian.

Maka dari itu untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan model lain yang dikembangkan, seperti menambah konstruk variabel laten yang belum pernah atau jarang diteliti sebelumnya oleh kalangan akademisi, sehingga hasil penelitian dapat lebih memberikan gambaran yang menyeluruh. Peneliti selanjutnya pula diharapkan mencari indikator terbaru dalam mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini, sehingga menciptakan item pernyataan yang lebih terbaru, sehingga lebih dapat menggambarkan persepsi responden di zaman sekarang.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian kedepannya dapat dilakukan dengan perluasan responden untuk meningkatkan hasil agar lebih akurat karena dalam penelitian kuantitatif, generalisasi yang lebih luas menuntut ukuran sampel yang lebih besar. Penelitian pula perlu memfokuskan pada pengaruh tidak langsung sehingga menggambarkan hubungan kausal yang lebih luas untuk dipelajari.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, & Ramay, M. I. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employee in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89–102. <https://doi.org/10.5937/sjm1201089A>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The Impact of Empowering Leadership on Job Performance of Higher Education Institutions Employees : Mediating Role of Goal Clarity and. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 677–694.
- Albaqami, A. (2016). *Determinants Of Turnover Intention Among Faculty Members In Saudi Public Universities*. University of Salford.
- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21)
- Azizah, C., & Murniningsih, R. (2022). Pengaruh Job Insecurity dan Workload Terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 606–613.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baridam, L., & Ogbonda, E. (2024). Job Security and Employee Engagement in Teaching Hospitals in South-South Nigeria. *IIARD Journal of Business and African Economy*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.56201/jbae.v10.no1.2024.pg1.12>
- Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaitu, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 418–436. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140>
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement : The Effects of Person-Job Fit , Person-Group

- Fit , and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 51, Issue 5). <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Casper, W. J., & Wayne, J. H. (2012). Why Does Firm Reputation In Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions. *Human Resource Management*, 51(1), 131–142. <https://doi.org/10.1002/hrm.21461>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Wiley*, 21, 1–8. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Chen, H., Li, G., Li, M., Lyu, L., & Zhang, T. (2018). International Journal of Nursing Sciences A cross-sectional study on nurse turnover intention and influencing factors in Jiangsu Province , China. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 396–402. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.012>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Darmawan. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Desta, A. G. M., & Mulie, H. (2024). The effect of empowering leadership practices on employees performance with the mediating role of work engagement : the case of ethio-telecom. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307066>
- Dhuryana, A. S., & Hussain, F. (2018). The Effecting Job Security And Work Load On Job Satisfaction Of Teachers Among Heigher Education Institution In Southern Punjab. *International Conference on Emerging Trends in Engineering, Management*, 20(2), 511–518.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z., & Li, C. (2016). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of

- dual-focused transformational leadership. *Journal Of Organizational Behavior*, 38(3), 1–20. <https://doi.org/10.1002/job.2134>
- Eisenberger, R., Fasolo, P. M., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Ekiz, E. H., & Au, N. (2011). Comparing Chinese and American attitudes towards complaining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 327–343. <https://doi.org/10.1108/09596111111122514>
- Firdaus, Ujjianto, U., & Slamet, R. (2023). The Effect of Job Security and Job Attractiveness On Intention to Leave: The Mediation Role of Employee Engagement. *International Journal of Profesional Business Review*, 8(5), 1–14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1606>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (Keempat)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, M., Learmonth, M., & Piper, N. (2018). Organizational Readiness: Culturally Mediated Learning Through Disney Animation. *Academy of Management Learning and Education*, 17(1), 4–23.
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18(1), 136–143.
- Hanifah, S., Pramesti, M., & Wahyuni, S. (2021). The Effects of Verbal Abuse and Abusive Supervision Towards Turnover Intention Through Emotional Exhaustion: An Empirical Study of Garment Workers in Indonesia. *Atlantis Press: Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 558, 554–562.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2016). Nurse turnover: a literature review - an update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Helland, C., Midttun, M., Saeland, F., Haugvad, L., Olstad, D. S., Solberg, P. A., & Paulsen, G. (2020). *A strength-oriented exercise session required more recovery time than a power-oriented exercise session with equal work*. <https://doi.org/10.7717/peerj.10044>

- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235–247. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7>
- Herliana, N. F., Handaru, A. W., & Parimita, W. (2021). The Effect of Job Satisfaction and Work-life Balance on Employee Turnover Intention in Real Estate Industry. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 45–68. <https://doi.org/10.21009/jdmb.04.2.3>
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1089>
- Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western College Pub.
- Hossain, G., & Mahmood, M. (2018). Employee Turnover in the Garment Industry in Bangladesh: An Organization-level Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(2), 129–149. <https://doi.org/10.1177/2322093718791368>
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Huang, S. S., & Wen, J. (2021). Developing and validating a Chinese cultural value scale in tourism. *Tourism Management*, 86, 104327. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104327>
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment And Perceived Organizational Support? *Journal of Quality and Technology Management*, 8(2), 1–10.
- Ishfaq, F., & Ali, M. (2023). The Influence of Empowering Leadership on Work Engagement: Mediating Role of Intrinsic Motivation and Moderating Role of Self-Efficacy. *Research Journal for Societal Issues*, 5(3), 131–152.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). International Journal of Hospitality Management COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement

- and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Juyumaya, J. (2022). *How psychological empowerment impacts task performance : The mediation role of work engagement and moderating role of age*. September, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889936>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>
- Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2014). Job Embeddedness as a Moderator of the Impact of Organisational Justice on Turnover Intentions: a Study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 22–32. <https://doi.org/10.1002/jtr.1894>
- Karo Karo, P., Djohan, M. I., & Amalia, M. (2023). the Influence of Job Satisfaction on Turnover Intention of Event Workers in Palembang City. *Maker: Jurnal Manajemen*, 9(1), 51–62. <https://doi.org/10.37403/mjm.v9i1.535>
- Kartono. (2017). *Personality, Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout Pendekatan Dalam Melihat Turnover Intention* (Cetakan Pe). Deepublish.
- Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kirkland, J. E. (2017). *The Roles Of Perceived Organizational Support And Anticipated Change In Organizational Support In Predicting Employee Affective Commitment And Well-Being*. University of Houston.
- Kroemer, & Grandjean. (2003). *Fitting the task to the human*. Taylor & Francis.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review (KBS Working Paper, No. 19)* (Issue 19). <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
- Kusumastuti, A., Khoirin, A. M., & Achmadi, T. A. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Deepublish.
- Labrague, L. J., Mcenroe, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). International Journal of Nursing Sciences Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines : Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The Effect of Perceived Organizational and Supervisory Support on Employee Engagement During COVID-19 Crises:

- Mediating Effect of Work-Life Balance Policy. *Public Personnel Management*, 52(3), 401–428. <https://doi.org/10.1177/00910260231171395>
- Lee, Y., Mazzei, A., & Kim, J.-N. (2018). Looking for motivational routes for employee-generated innovation: Employees' scouting behavior. *Journal of Business Research*, 91, 286–294. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.022>
- Li, P., Sun, J.-M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101458. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Li, S.-L., Huo, Y., & Long, L.-R. (2017). Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering Leadership on Followers' Trust in Leaders and Work Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 81–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2900-1>
- Lin, M., Ling, Q., Luo, Z., & Wu, X. (2019). Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100556. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100556>
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00102-X)
- Long, C. S., Ajagbe, M. A., & Kowang, T. wee. (2014). Addressing the Issues on Employees' Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 99–104. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.653>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Moura, D., Orgambidez-ramos, A., & Jesus, S. N. De. (2015). Psychological Empowerment and Work Engagement as predictors of Work Satisfaction: A sample of Hotel Employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125–134.
- Muafi, Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019).

- Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: The Role of People Dimension and Work Method Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>
- Muchtadin, M. (2022). Hubungan antara Work Engagement dengan Turnover Intention pada Pekerja Generasi Milenial di Jabodetabek. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 377–391.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. UI Press.
- Nugraha, A., & Purba, S. D. (2018). Tuntutan Pekerjaan dan Stres Kerja Sebagai Variabel Penentu Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(1), 49–60.
- Priskila, E., Tecolalu, M., & Tj, H. W. (2021). The Role of Employee Engagement in Mediating Perceived Organizational Support for Millennial Employee Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 258–264.
- Putra, O. P. B., Putra, R. I., Khansa, A., Naomi, A., Hidayat, D., & Pangaribuan, C. H. (2023). How Can the Retention of Indonesian Digital Industry Employees Be Improved? The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *E3S Web of Conferences*, 426, 1–7. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602147>
- PWC. (2023). *PwC Asia Pasifik Hopes and Fears 2023: Karyawan Indonesia optimis tentang potensi AI dalam karier mereka*. PWC. <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/indonesian/pwc-asia-pasifik-hopes-and-fears-2023-karyawan-indonesia-optimis-tentang-potensi-ai-dalam-karier-mereka.html>
- Ramdhani, R. (2021). *Pengaruh Employee Engagement dan Quality of Work Life Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Karyawan Tetap Bagian Afdeling PT. Daya Sumber Makmur Kalimantan Barat)*. Universitas PGRI Kanjuruhan Malang.
- Rastgar, A. A., & Pourebrahimi, N. (2013). A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(2), 1–10.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 8(5), 825–836.
- Robinson D., P. S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement, Report 408*.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684.

<https://doi.org/10.2307/3094827>

- Rouleau, D., Fournier, P., Philibert, A., Mbengue, B., & Dumont, A. (2012). The effects of midwives' job satisfaction on burnout, intention to quit and turnover : a longitudinal study in Senegal. *Human Resources for Health, 10*(9), 1–14.
- Ryan, C., Ghazali, H., & Mohsin, A. (2011). Determinants of intention to leave a non-managerial job in the fast-food industry of West Malaysia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23*, 344–360. <https://doi.org/10.1108/09596111111122523>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufelli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Sefora, N. M., & Dabija, D. (2020). The Influence of Heavy Work Investment on Job Satisfaction and Turnover Intention in Romania. *Amfiteatru Economic, 22*(14), 993–1013. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/993>
- Shams, M. S., Niazi, M. M., & Asim, F. (2020). The Relationship Between Perceived Organizational Support, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior: Application of PLS-SEM Approach. *Kardan Journal of Economics and Management Sciences, 35*–55.
- Shin, Y., & Hur, W.-M. (2021). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance. *Journal of Business and Psychology, 36*(4), 659–678. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09694-4>
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit Andi.
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(2), 299–320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Sitorus, F. (2017). The Influence of Perceived Organizational Support and Internal Communication toward Work Engagement. *Atlantis Press: Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 136*, 280–287.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *The Academy of Management Journal, 49*(6), 1239–1251.

- Sugiyono. (2017). *Penelitian untuk Statistika: untuk penelitian yang bersifat explorative, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. Alfabeta.
- Supriyadi, S., Wiyani, W., & Nugraha, G. I. K. (2017). Pengaruh Kualitas Produk Dan Brand Image Terhadap Keputusan Pembelian. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 74–85. <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i1.1714>
- Taduvana, S. (2016). *The Impact Of Job Insecurity on Job Satisfaction and Organisational Commitment at Femina Garments in Zimbabwe a Case Study*. Durban University of Technology.
- Timinepere, C. O., Agbaeze, E. K., Ogbo, A., & Uche, N. (2018). Organizational Justice and Turnover Intention among Medical and Non-Medical Workers in University Teaching Hospitals. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(2), 149–160. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0035>
- Vizano, N., Sutawidjaya, A., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8, 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Wati, L. N. (2018). *Metode Penelitian Terapan Aplikasi SPSS, Eviews, Smart PLS dan AMOS* (Ed. 2). Pustaka Amri.
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Wulandari, V. T., & Hafidz, G. P. (2023). *The Influence of Job Stress , Workaholism and Work Engagement on Job Satisfaction and Turnover Intention in the Garment Industry*. 2(2), 341–354.
- Yang, S., Qiu, Y., & He, J. (2021). Meta-analysis of the impact of role stress on the turnover intention of medical staff in tertiary hospitals. *Annals of Palliative Medicine*, 10(1), 469–478. <https://doi.org/10.21037/apm-20-2446>
- Yu, S., Gong, X., & Wu, N. (2020). Job Insecurity and Employee Engagement : A Moderated Dual Path Model. *Sustainability*, 12, 1–15. <https://doi.org/10.3390/su122310081>
- Zaheer, S., Ginsburg, L., Wong, H. J., Thomson, K., Bain, L., & Wulffhart, Z. (2019). Turnover intention of hospital staff in Ontario , Canada : exploring the role of frontline supervisors , teamwork , and mindful organizing. *Human Resources for Health*, 2, 1–9.
- Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of Leadership on Project-Based Organizational Innovation Performance : The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital. *MDPI Sustainability*, 9, 1–22. <https://doi.org/10.3390/su9101893>

Zheng, X., Diaz, I., Tang, N., & Tang, K. (2014). Job insecurity and job satisfaction. *Career Development International*, 19(4), 426–446. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2013-0121>

