

**THE EFFECT OF SUPERVISOR SUPPORT ON TURNOVER  
INTENTION MEDIATED BY EMPLOYEE ENGAGEMENT IN  
MANUFACTURING COMPANIES IN THE EJIP AREA**

**PENGARUH SUPERVISOR SUPPORT TERHADAP TURNOVER INTENTION YANG  
DI MEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR DI KAWASAN EJIP**

**Patricia Putri Wulandari<sup>1</sup>, Muhamad Ekhsan<sup>2</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Pelita Bangsa Cikarang<sup>12</sup>

[patriciawulandari64@gmail.com](mailto:patriciawulandari64@gmail.com)<sup>1</sup>, [muhamed.ekhsan@pelitabangsa.ac.id](mailto:muhamed.ekhsan@pelitabangsa.ac.id)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*The high turnover rate of employees in manufacturing companies in the Egyptian industrial area of Cikarang and Bekasi is a major concern. One of the factors supposedly influencing this is superior support as well as the level of employee engagement. Using a quantitative approach as well as data collection collected directly from a sample of 77 EJIP industry workers through an online questionnaire survey, The study looks at how supervisor support affects the number of employees leaving manufacturing companies in the EJIP area, which is an integrated manufacturing industrial area in Cikarang, Bekasi. The study involved 77 employees of manufacturing companies, most of which consisted of production plants from various sectors. One of the factors that can influence employees to leave the company is the lack or excess of supervisor support and the minimum or exaggerated level of employee engagement. Research shows that employee resilience has a significant positive impact on exit intensity. These findings also show that supervisor support can also contribute to employee engagement. In addition, supervisor support also has a positive effect on the intensity of employee resignations due to the presence of inappropriate supervisor support, resulting in an increase in employees who intend to leave the company. Also, employee engagement can contribute as a mediator between trade intent and supervisory support. The study limits include a limited number of respondents and one study location. Therefore, we recommend expanding the sample from several companies, including additional independent variables, using various data collection methods, and conducting longitudinal research to observe changes in such phenomena over time.*

*Keywords:* supervisor support; turnover intentions; employee engagement

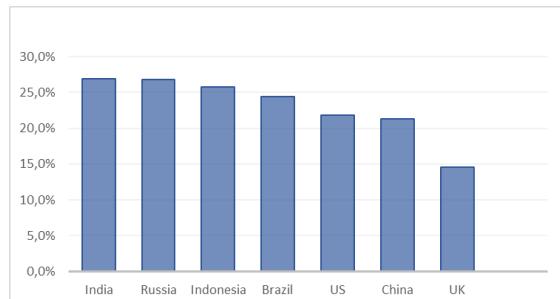
**PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam kesuksesan dan keberlanjutan suatu perusahaan. SDM merupakan jantung perusahaan yang menentukan level vitalitas dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi dinamika bisnis. SDM yang kompeten dan berdedikasi tinggi adalah kunci utama bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan. SDM yang berkinerja tinggi akan membawa perusahaan pada pencapaian target, peningkatan produktivitas, inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan profitabilitas. Dimana salah satu aset penting dari sebuah perusahaan adalah karyawan, dan perusahaan harus bisa mengatur dan mengelola nya (Imbron dan Pamungkas, 2021). Disamping kesuksesan yang ada dalam perusahaan tentunya perusahaan telat melewati berbagai masalah internal dan eksternal. Salah satu contoh permasalahan yang berasal dari

internal perusahaan yaitu adanya tingkat *turnover* yang tinggi. Tingkat *turnover* tersebut diperkirakan dipengaruhi oleh *supervisor support* dan *employee engagement*.

*Turnover intention* merupakan salah satu permasalahan yang kerap terjadi, dapat disebut sebagai kesediaan untuk meninggalkan organisasi Bahkan, niat anggota organisasi untuk berhenti dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari peluang kerja lain karena ketidakpuasan dengan pekerjaan mereka saat ini (Namin,2021). *Turnover* karyawan yang tinggi tentu saja merugikan perusahaan karena harus mengeluarkan cukup banyak biaya untuk proses perekrutan karyawan. Pendapat tersebut sejalan dengan Mardikaningsih & Arifin (2022) yang mengatakan pengeluaran biaya tambahan akan dilakukan untuk melatih karyawan baru apabila terjadi pergantian karyawan, seperti dalam proses merekrut, seleksi, dan pelatihan karyawan

baru yang membutuhkan biaya yang cukup besar. Semakin besar pengeluaran yang diperlukan perusahaan untuk merekrut serta melatih karyawan baru agar bisa menggantikan SDM yang keluar (Heri Cahyono,2023). Selain itu, perusahaan kehilangan talenta dan karyawan yang berpengalaman serta berkontribusi besar terhadap



kemajuan perusahaan. Pelatihan ulang juga harus diberikan kepada karyawan baru sehingga membutuhkan waktu hingga mereka dapat berkinerja optimal.

**Gambar 1.** Tingkat *Turnover Intention* antar negara

Sumber: Hey Survey 2010-2018

Berdasarkan Gambar 1. mengenai tingkat pergantian karyawan, diagram batang menggambarkan *turnover intention* di beberapa negara berdasarkan data dari Hey Survey selama tahun 2010-2018. Terlihat jelas bahwa *turnover intention* sangat bervariasi antar negara. Cina memiliki *turnover intention* terendah, dengan sekitar 10% karyawan yang berniat untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Data ini mengindikasikan bahwa negara-negara Asia memiliki tingkat perputaran karyawan yang berbeda-beda. Faktor-faktor seperti mobilitas kerja, prospek ekonomi, dan norma-norma budaya kemungkinan besar berkontribusi terhadap *turnover intention* di setiap negara. Hal ini mengindikasikan bahwa Indonesia memiliki potensi *turnover* yang lebih besar jika penyebab dan solusi *turnover* tidak dianalisis lebih lanjut (Wahyuni & Ikhwan, 2022). Permasalahan yang menyebabkan karyawan memilih untuk meninggalkan perusahaan yaitu sikap atasan pada perusahaan tersebut. Beberapa masalah yang terjadi yaitu disebabkan kurang puasnya karyawan terhadap perusahaan tersebut. Salah satunya yaitu kurang puasnya karyawan terhadap atasannya, sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan perilaku atasan mereka.

*Supervisor support* adalah Aspek yang dinilai karyawan dalam hal kebutuhan emosional sosial, pengakuan peningkatan kinerja karyawan serta kecenderungan organisasi untuk memberikan bantuan yang efektif (Buulolo & Ratnasari, 2020). Seorang *supervisor* merupakan posisi fungsional yang membutuhkan interaksi dengan dua kelompok yang berbeda tanggung jawabnya, yaitu pekerja yang menjadi bawahannya dan manajer yang menjadi atasannya (Ramlah, 2022). Dukungan

yang diberikan oleh seorang *supervisor* dapat menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja dan motivasi anggota tim. Selain itu, seorang *supervisor* memiliki tanggung jawab untuk berinteraksi dengan dua kelompok yang berbeda, yakni pekerja sebagai bawahannya dan manajer sebagai atasannya (Ramlah, 2022). Secara keseluruhan, dukungan *supervisor* perlu diberikan secara proporsional agar efektif meningkatkan motivasi dan retensi karyawan dan perlu keseimbangan antara kedulian dan kemandirian karyawan.

*Employee engagement* adalah kondisi mental atau psikologis di mana karyawan terlibat dalam kesuksesan perusahaan dan berfikiran semangat untuk melebihi apa yang diminta dalam pekerjaan (Seprianto, 2021). Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, merasa memiliki keterikatan emosional dengan organisasi, dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti, cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka juga lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, merasa lebih berkomitmen pada perusahaan, dan lebih setia terhadap organisasi tersebut. Keterlibatan kerja mencerminkan bahwa perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk termotivasi ikut serta dalam pengembangan karir mereka (Mardikaningsih & Arifin, 2022). Keterlibatan adalah cara seseorang mengekspresikan keterikatannya terhadap pekerjaannya, yang menghubungkan pekerjaan tersebut dengan identitas pribadi mereka secara menyeluruh baik fisik, kognitif, maupun emosional (Witriaryani et al., 2022). *employee engagement* perlu dijaga pada level optimal, tidak berlebihan. Organisasi perlu memastikan ada *employee engagement* tidak berlebihan agar karyawan tidak merasa stres dan berpikiran untuk meninggalkan perusahaannya.

Penulis akan berfokus meneliti pada objek PT. Manufacture di Kawasan Ekonomi Jababeka Industrial Park (EJIP). Kawasan EJIP adalah sebuah kawasan industri yang terletak di Cikarang, Jawa Barat, Indonesia yang telah menjadi lokasi strategis bagi berbagai perusahaan dalam dan luar negeri serta telah menjadi salah satu pusat industri utama di Indonesia dan menjadi rumah bagi berbagai perusahaan manufaktur dari berbagai sektor. EJIP didesain untuk memberikan infrastruktur yang lengkap dan fasilitas yang mendukung kegiatan produksi dan manufaktur. Perusahaan-perusahaan manufaktur yang beroperasi di EJIP mencakup berbagai bidang, termasuk elektronik, otomotif, farmasi, makanan dan minuman, dan kimia. Hal yang melatar belakangi penelitian ini yaitu dalam konteks kawasan industri yang kompetitif seperti EJIP, perusahaan-perusahaan sering menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan mereka. Salah satu faktor yang memungkinkan

memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan adalah kesalahan dukungan yang diberikan oleh *supervisor* dan minim atau berlebihnya tingkat *employee engagement*. Dibeberapa perusahaan kasus dukungan *supervisor* dan *employee engagement* yang tidak proporsional mengakibatkan karyawan meninggalkan perusahaan.

Kebaharuan penelitian ini yaitu fokus pada pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intention*, dengan *employee engagement* sebagai mediator, penelitian sebelumnya telah meneliti salah satu variabel ini secara terpisah atau dengan mediator yang berbeda. Penelitian ini dilakukan di kawasan industri EJIP di Jababeka, Cikarang, yang menawarkan kontribusi baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Fokus geografis pada EJIP memungkinkan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor yang memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Data yang dikumpulkan di EJIP memberikan wawasan yang unik dan relevan bagi perusahaan di kawasan industri yang serupa, dengan potensi untuk meningkatkan strategi pengelolaan karyawan dan mengurangi *turnover*. Penelitian ini memiliki urgensi yang signifikan dalam membantu perusahaan memahami dan mengelola faktor-faktor yang diperkirakan memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, serta meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

Dengan demikian latar belakang tersebut, memerlukan pengembangan masalah mengurangi *Turnover Intention*. Permasalahan berikut dapat diidentifikasi berdasarkan masalah yang disebutkan di atas:

1. Apakah tingkat Employee Engagement berpengaruh terhadap Turnover Intention?
2. Apakah tingkat Supervisor Support berpengaruh terhadap Employee Engagement?
3. Apakah tingkat Supervisor Support berpengaruh terhadap Turnover Intention?
4. Apakah tingkat Supervisor Support berpengaruh terhadap Turnover Intention dimediasi oleh Employee Engagement?

### ***Turnover Intention***

*Turnover* adalah proses di mana hubungan terikat antara organisasi dan pegawai terputus, dapat terjadi dengan paksaan atau tanpa paksaan (Yucel, 2023). *Turnover* dapat terjadi dalam bentuk pengunduran diri dari perusahaan, perpindahan keluar organisasi, pemberhentian karyawan, atau kematian karyawan (Buulolo & Ratnasari, 2020). Menurut Vellya *et al.* (2020) Sebagian besar pergantian karyawan memiliki dampak negatif bagi organisasi, baik dari segi finansial dan lain nya. Tingginya *turnover intention* dapat merugikan perusahaan dari sisi biaya rekrutmen dan pelatihan pekerja baru, hilangnya pengetahuan dan keahlian

hingga penurunan produktivitas akibat masa transisi dan adaptasi pekerja baru.

Indikator *turnover intention* menurut Hussain & Huei Xian (2019) yaitu terdiri dari :

- a. Hubungan Rekan Kerja, mengacu pada hubungan antara seorang karyawan dengan rekan kerjanya. Kualitas hubungan ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan akhirnya berkontribusi pada niat untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.
- b. Komitmen Organisasi, mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan memiliki loyalitas terhadap organisasi tempatnya bekerja. Tingkat komitmen ini dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau sebaliknya.
- c. Keadilan Organisasi, persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi bersikap adil dalam memperlakukan mereka. Keadilan dalam hal penghargaan, promosi, dan perlakuan lainnya dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan niat karyawan untuk bertahan di organisasi.
- d. Reputasi Organisasi, persepsi eksternal dan internal tentang reputasi organisasi sebagai tempat kerja. Reputasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan keinginan mereka untuk menetap di organisasi tersebut.
- e. Komunikasi, efektivitas komunikasi antara manajemen dan karyawan. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan *employee engagement*, sehingga mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi.
- f. Politik Organisasi, tingkat persepsi karyawan tentang politik dan nepotisme dalam organisasi. Politik organisasi yang merugikan atau tidak adil dapat menyebabkan kekecewaan dan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

### ***Supervisor Support***

Dukungan dari *supervisor* merupakan sebuah sumber daya yang membantu serta membimbing karyawan dan membuat mereka merasa bahwa atasan mereka peduli dan selalu mendukung mereka (Pattnaik & Panda, 2020). Dukungan *supervisor* dapat mencakup pengarahan tugas, umpan balik konstruktif, dukungan emosional, dan pengembangan karir. Menurut Buulolo & Ratnasari (2020) peran *supervisor* merupakan salah satu peran penting dalam perusahaan apapun. Dukungan yang diberikan oleh seorang *supervisor* bisa menjadi faktor kunci yang memengaruhi kinerja dan motivasi anggota tim. Selain itu, seorang *supervisor* memiliki tanggung jawab untuk berinteraksi dengan dua kelompok yang berbeda, yakni pekerja sebagai bawahannya dan manajer sebagai atasannya (Ramlah, 2022).

Indikator *supervisor support* menurut Karasek *et al.* (1998) yaitu terdiri dari :

- a. Dukungan sosioemosional, dukungan yang diberikan oleh supervisor kepada bawahannya dalam hal aspek-aspek emosional dan sosial.

Contohnya adalah memberikan perhatian, penghargaan, empati, dan dukungan personal kepada bawahan. Dukungan sosioemosional ini dapat membantu mengurangi stres, meningkatkan kepercayaan diri, dan menciptakan hubungan kerja yang lebih baik antara supervisor dan bawahan.

b. Dukungan instrumental, dukungan yang bersifat praktis atau konkret yang diberikan oleh supervisor kepada bawahannya. Contohnya adalah memberikan saran, bantuan teknis, pelatihan, atau bantuan dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja. Dukungan instrumental ini membantu bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

### **Employee Engagement**

*Employee engagement* adalah situasi dimana seorang pekerja meletakkan hatinya untuk perusahaan dan berkomitmen untuk terus bekerja dengannya, disebut *employee engagement* (Ramadhoani, 2020). Sedangkan *employee engagement* menurut Vellya (2020) merupakan respon positif pekerja dalam bekerja dikarenakan pekerja merasa mengerahkan energi nya yang selaras dengan strategic perusahaan. Ketika karyawan melakukan dan memenuhi tanggung jawabnya sebagai karyawan dalam sebuah organisasi, mereka menunjukkan keterlibatan psikologisnya (Indrawan, 2020). Pekerja yang terlibat cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, berkomitmen tinggi pada perusahaan, dan bersedia memberikan upaya lebih demi kesuksesan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan temuan Mardiansyah & Rusdiah (2022) yang menyatakan bahwa pekerja yang terlibat lebih banyak di perusahaan maka memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan.

Indikator *employee engagement* menurut Schaufeli (2013) terdiri dari :

- a. Semangat, tingkat energi dan ketekunan yang tinggi dalam bekerja. Karyawan yang memiliki vigor tinggi cenderung bekerja dengan semangat dan antusiasme, serta memiliki daya tahan yang baik terhadap tekanan dan tantangan kerja.
- b. Dedikasi, kecintaan, kesetiaan, dan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki dedication tinggi cenderung merasa terikat dan loyal terhadap organisasi, serta memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk memberikan kontribusi maksimal.
- c. Absorption, keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki absorption tinggi cenderung tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka kehilangan waktu dan kesadaran terhadap lingkungan sekitar saat fokus pada pekerjaan.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian kuantitatif ini digunakan untuk menguji supervisor support terhadap turnover intention yang dimediasi oleh employee

engagement. Metode kuantitatif memungkinkan analisis statistik untuk menguji hipotesis kemudian mengukur hubungan antara variabel yang telah ditentukan. Hal ini sejalan dengan tujuan untuk menganalisis besarnya efek yang saling berhubungan antara variabel-variabel utama yaitu supervisor support, employee engagement, dan turnover intention berdasarkan data survei dari para pekerja.

### **Definisi dan Pengukuran Variabel**

Variabel yang digunakan terdiri dari variabel bebas yaitu supervisor support, sedangkan variabel terikatnya adalah turnover intention. Employee engagement bertindak sebagai mediator antara supervisor support dan turnover intention. Variabel bebas merupakan variabel yang dianggap sebagai penyebab atau pemicu perubahan pada variabel terikat, sementara variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau diubah oleh variabel bebas. Supervisor support dianggap sebagai variabel bebas yang berpotensi mempengaruhi turnover intention, sedangkan employee engagement adalah mediator yang menghubungkan kedua variabel tersebut.

Turnover intention, dapat disebut sebagai ketertarikan untuk meninggalkan perusahaan. Bahkan, niat anggota organisasi untuk berhenti dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari peluang kerja lain karena ketidakpuasan dengan pekerjaan mereka saat ini (Namin, 2021). Supervisor support merupakan peran yang membantu serta membimbing karyawan dan membuat mereka merasa bahwa atasan mereka peduli (Pattnaik & Panda, 2020). Employee engagement adalah kondisi mental atau psikologis di mana karyawan merasa terlibat dalam kesuksesan perusahaan dan bersemangat untuk meningkatkan kemampuan mereka melebihi apa yang diminta dalam pekerjaan (Seprianto, 2021). Dengan mengukur variabel ini, peneliti dapat memahami lebih dalam tentang hubungan antara supervisor support, turnover intention, dan employee engagement dalam konteks organisasi.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan secara khusus menargetkan para pekerja di kawasan industri EJIP yang berlokasi di Cikarang selama satu bulan. Wilayah dan populasi sampel ini memberikan data yang relevan karena kawasan EJIP memiliki kepadatan yang tinggi dari perusahaan-perusahaan manufaktur dan pemberi kerja. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perputaran pekerja di EJIP dapat memberikan wawasan praktis bagi perusahaan-perusahaan yang berbasis di wilayah tersebut. Jangka waktu penelitian ini memungkinkan distribusi survei dan pengumpulan data yang memadai untuk mencapai jumlah sampel yang ditargetkan.

### **Populasi dan Sampel**

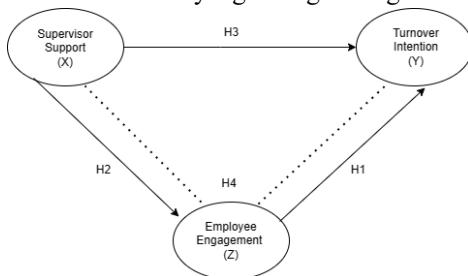
Berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Hair *et al.* (2017) untuk menentukan ukuran sampel untuk populasi yang tidak diketahui, sampel survei mencakup 77 pekerja dari perusahaan EJIP Cikarang. Sampel yang dibutuhkan ini dihitung berdasarkan rumus rule-of-thumb yaitu 5-10 dikalikan dengan jumlah indikator survei, yang dalam hal ini setara dengan 11 indikator dikalikan 7 lalu menghasilkan 77 responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan langsung dari sampel 77 pekerja industri EJIP melalui survei kuesioner online. Survei yang dikelola sendiri ini didistribusikan menggunakan Google Formulir selama periode pengumpulan data. Survei ini mencakup pertanyaan-pertanyaan berskala numeric untuk mengukur konstruk target *Supervisor Support*, *Employee engagement*, dan *Turnover Intention*. Skala numerik memungkinkan peneliti untuk mengukur dan menganalisis data dengan lebih sistematis dan dapat memberikan informasi yang lebih terperinci tentang tingkat variabel yang diamati. Menggunakan survei online memberikan kemudahan dan efisiensi dalam menjangkau jumlah sampel pekerja yang ditentukan serta memungkinkan responden untuk menyelesaikan pertanyaan secara anonim sesuai dengan kecepatan mereka sendiri.

### Analisis Data

Analisis mengandalkan perangkat lunak SmartPLS untuk menjalankan model jalur yang menilai pengaruh variabel independen *supervisor support* terhadap hasil *turnover intention* ketika dimediasi oleh *employee engagement*. Algoritma yang dihitung dalam SmartPLS memberikan hasil yang terukur termasuk nilai *R square* dan estimasi *bootstrap* dari hubungan jalur dan tingkat signifikansi antara konstruk dalam model. Hal ini memungkinkan analisis statistik terhadap hipotesis rantai sebab akibat yang menghubungkan antara



*supervisor support* dan *turnover intention* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediator *employee engagement* berdasarkan data survei.

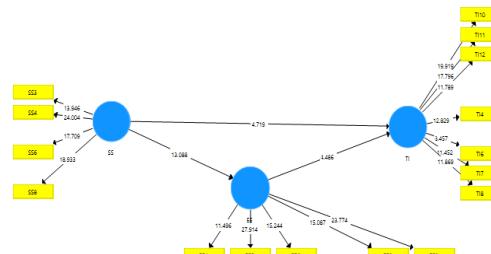
### Kerangka Kerja Konseptual

Gambar 2. Desain Penelitian

Dalam Gambar 2. dijelaskan menunjukkan empat hipotesis yang diuji dalam penelitian. Pertama, pengaruh langsung *Employee Engagement* (EE) terhadap *Turnover Intention* (TI). Kedua, pengaruh langsung *Supervisor Support* (SS)

terhadap *Employee Engagement* (EE). Ketiga, pengaruh langsung *Supervisor Support* (SS) terhadap *Turnover Intention* (TI). Keempat, pengaruh tidak langsung *Supervisor Support* (SS) terhadap *Turnover Intention* (TI) yang dimediasi oleh *Employee Engagement* (EE). Kerangka kerja konseptual ini memberikan gambaran visual yang jelas tentang hubungan antara variabel, serta arah pengaruh yang diharapkan dan membantu dalam memahami struktur dan hipotesis yang akan diuji secara empiris melalui analisis data.

### HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 3. Hasil bootstrapping PLS

Gambar 3. menunjukkan hasil analisis model persamaan struktural (SEM) dengan metode *bootstrapping* menggunakan perangkat lunak SmartPLS. *Bootstrapping* adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel. Nilai-nilai tersebut mencerminkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel. Adanya nilai signifikansi statistik untuk setiap hubungan antara variabel-variabel. Nilai signifikansi ini ditunjukkan melalui nilai t-statistik atau nilai p-value. Ini dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memvalidasi hipotesis penelitian, serta memahami hubungan antara variabel-variabel secara lebih mendalam.

Tabel 1. R Square

	R Square	R Square Adjusted
EE	0,536	0,530
TI	0,691	0,683

Sumber: Data primer olahan, 2024

Tabel 1. menyajikan nilai R square untuk variabel dependen, yaitu *Employee Engagement* (EE) dan *Turnover Intention* (TI). R square mengindikasikan persentase variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Variabilitas EE dapat dijelaskan oleh prediktornya sebesar 53,6%, sedangkan EE kemampuan prediksi menjadi 53% jika disesuaikan. Nilai R square TI sebesar 0,691 bahwa variabilitas TI yang dapat dijelaskan model adalah sebesar 69,1%. Adjusted R square TI adalah 0,683. Dapat disimpulkan prediktabilitas model penelitian ini baik untuk menjelaskan variasi pada EE maupun TI.

Tabel 2. F Square

	EE	SS	TI
EE			0,282
SS	0,154		0,319
TI			

Sumber: Data primer olahan, 2024

Tabel 2. menyajikan nilai f square yang mengindikasikan besarnya kontribusi variabel independen (prediktor) terhadap nilai R square variabel dependennya. Misal f square SS ke EE adalah 0,154 yang berarti SS memberi kontribusi sebesar 15,4% terhadap nilai R square EE. Jika SS tidak ada, nilai R square EE akan turun dari 0,536 menjadi 0,454. F square lainnya dapat diinterpretasikan serupa. Secara umum dikatakan bahwa nilai f square 0,02 menunjukkan pengaruh lemah, 0,15 pengaruh sedang, dan di atas 0,35 memberi pengaruh yang substansial dari prediktor terhadap R square variabel endogennya. Dengan demikian model penelitian memiliki relevansi prediktif yang cukup baik berdasarkan nilai f square yang diperoleh.

**Tabel 3. Construct Reability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EE	0,882	0,886	0,914	0,681
SS	0,844	0,847	0,896	0,683
TI	0,885	0,891	0,910	0,592

Sumber: Data primer olahan, 2024

Tabel 3. menyajikan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen konstruk dalam model pengukuran (outer model) berbasis varian. Hasil menunjukkan bahwa nilai di atas 0,7 yang berarti reliabilitas konstruk memuaskan dan kehandalan konstruk terpenuhi. Nilai AVE untuk semua konstruk juga di atas 0,5 yang berarti validitas konvergen tercapai. Disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam model pengukuran telah memenuhi syarat reliabilitas dan validitas yang memadai sehingga layak digunakan pada analisis selanjutnya.

**Tabel 4. Mean, STDEV, T-Values, P-Values (Pengaruh Langsung)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EE->	0,433	0,446	0,096	4,486	0,000
TI	0,732	0,738	0,056	13,088	0,000
SS->	0,461	0,456	0,098	4,719	0,000
TI					

Sumber: Data primer olahan, 2024

Tabel 4. Menjelaskan secara interpretatif, terlihat bahwa nilai original sample (O) pengaruh Supervisor Support (SS) terhadap Employee Engagement (EE) adalah 0,732. Nilai ini tidak jauh berbeda dengan nilai sample mean (M) nya sebesar 0,738. Standar deviasinya adalah 0,056 dan nilai statistik t-nya sebesar 13,088. Karena t hitung > t tabel, maka pengaruh tersebut signifikan. Signifikansi pengaruh juga diindikasikan dari nilai p values sebesar 0,000 yang jauh di bawah 0,05. Dengan demikian SS berpengaruh positif dan

signifikan terhadap EE. Interpretasi serupa dapat diberikan untuk pengaruh langsung lainnya. Secara keseluruhan menunjukkan bahwa semua pengaruh langsung antar variabel laten dalam model struktural adalah signifikan pada level 0,001 berdasarkan nilai p di bawah 0,001. Ini mengindikasikan model cukup baik dan sesuai dengan data empiris.

**Tabel 5. Mean, STDEV, T-Values, P-Values (Pengaruh Tidak Langsung)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
SS->EE->TI	0,317	0,329	0,076	4,165	0,000

Sumber: Data primer olahan, 2024

Tabel 5. berisi informasi statistik serupa dengan tabel 5 namun untuk pengaruh tidak langsung antar variabel melalui variabel intervening. Dalam hal ini nilai original sample (O) pengaruh SS terhadap TI melalui EE (SS→EE→TI) diperoleh sebesar 0,317. Nilai ini tidak jauh berbeda dengan nilai sample mean-nya yaitu 0,329 dengan standar deviasi 0,076. Berdasarkan nilai statistik t sebesar 4,165 yang lebih besar dibandingkan t tabel serta p values 0,000 yang jauh di bawah 0,05, pengaruh tidak langsung supervisor support ke turnover intention melalui employee engagement terbukti signifikan secara statistik. Ini berarti employee engagement terkonfirmasi secara empiris memediasi pengaruh antara kedua variabel tersebut. Dengan demikian, hasil analisis telah berhasil membuktikan hipotesis pengaruh tidak langsung dalam model penelitian dengan basis data empiris yang digunakan dan model jalur yang diajukan didukung secara statistik.

## Pembahasan

### Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention

Pada temuan ini menunjukkan bahwa variabel employee engagement mampu berkontribusi terhadap turnover intention. Dalam beberapa kasus yang jarang terjadi, peningkatan employee engagement dapat meningkatkan turnover intention yang dipengaruhi oleh beberapa hal dikarenakan karyawan tidak hanya terfokus kepada engagement mereka saja sebagai karyawan, tetapi juga memperhatikan banyak hal di perusahaan. Beberapa hal yang diperhatikan yaitu seperti, semakin terlibat karyawan maka semakin terlihat potensi mereka sehingga seorang karyawan bisa mendapat tawaran pekerjaan yang lebih menarik. Karyawan yang engaged seringkali memiliki jaringan profesional yang luas, yang dapat memfasilitasi perpindahan kerja (Halbesleben, 2008). Sejalan dengan Ekel *et al.* (2019) yang berpendapat bahwa karyawan yang berusia lebih muda cenderung memiliki peluang yang lebih besar untuk mencari pekerjaan baru karena mereka seringkali dianggap memiliki akses lebih luas terhadap peluang karier yang beragam.

Salah satu alasan lain adalah karena pekerjaan yang monoton dan tidak menantang dalam jangka panjang dapat membuat pekerja yang terlibat merasa jemu dan bosan, hal ini dapat mendorong *turnover intention* untuk mencari tantangan baru. Kurangnya keadilan dan apresiasi yang diberikan oleh perusahaan juga dapat terjadi dikarenakan menurut pendapat Alias *et al.* (2018) karyawan dengan *engagement* tinggi yang lebih peka terhadap ketidakadilan organisasi sehingga cenderung mempertimbangkan pekerjaan lain dan seorang karyawan akan merasa tidak dihargai apabila *engagement* mereka tidak diberikan timbal balik yang positif. Alasan lain yaitu dikarenakan *engagement* yang tinggi dapat menyebabkan *burnout* yang meningkatkan keinginan untuk keluar (Cote *et al.*, 2021). Kesimpulannya, *employee engagement* dalam suatu perusahaan tetap harus seimbang dikarenakan *engagement* karyawan yang berlebihan dan tidak seimbang dengan aspek kepuasan kerja lainnya akan berdampak terhadap *turnover intention*.

Meskipun secara umum *employee engagement* dipercaya memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Beberapa penelitian yang sepakat dengan temuan ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Prasojo (2021) yang memaparkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Penelitian Saripuddin & Hafiz (2023) juga memaparkan hal yang sama. Menurut Haqqy & Susanty (2018) *turnover* yang terjadi dikarenakan pihak perusahaan kurang mahir dalam pengelolaan karyawan. Selain itu, Natalia (2016) serta Paramarta & Darmayanti (2020) juga memaparkan hal yang sama dan berpendapat bahwa *employee engagement* dapat berkontribusi dengan *turnover intention* dikarenakan banyak faktor lain yang mengakibatkan *turnover* disamping *engagement* yang tinggi. Namun, berbeda dengan riset yang diteliti oleh Wijayanto *et al.* (2022) yang memaparkan bahwa *employee engagement* belum mampu berkontribusi terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Supervisor Support terhadap Employee Engagement**

Temuan ini menunjukkan bahwa variabel *supervisor support* mampu memberikan kontribusi terhadap *employee engagement*. Yang berarti, semakin naik tingkat *supervisor support* maka semakin tinggi juga tingkat *employee engagement*. Terdapat beberapa alasan mengapa *supervisor support* dapat meningkatkan *employee engagement*, diantaranya yaitu dukungan dari *supervisor* menciptakan ikatan interpersonal yang kuat antara atasan dan bawahan yang nantinya dapat membentuk fondasi untuk keterlibatan emosional dan motivasi yang tinggi. Dukungan *supervisor* juga menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung perkembangan dan pertumbuhan melalui pembinaan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri dan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Tingginya tingkat *Engagement* dapat dilihat dari adanya peran *supervisor* yang berdampak kepada meningkatkan persepsi positif pegawai (Sawasdee *et al.*, 2020).

Didukung oleh temuan yang diteliti oleh Firnanda & Wijayati (2021) yang membuktikan bahwa *supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Wahab *et al.* (2018) membuktikan bahwa dimensi dukungan *supervisor* memiliki pengaruh terbesar pada variabel dukungan organisasi terhadap *employee engagement*. Adapun hasil riset lain yang diteliti oleh Yanti (2021) yang juga membuktikan bahwa *supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. **Pengaruh Supervisor Support terhadap Turnover Intention**

Temuan ini menunjukkan bahwa variabel *supervisor support* mampu memberikan kontribusi terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat *supervisor support* maka semakin tinggi juga tingkat *turnover intention*. Dukungan *supervisor* tidak selalu memiliki dampak positif, dalam beberapa kasus dukungan *supervisor* yang berlebihan dapat memiliki efek sebaliknya. Ketika seorang *supervisor* terlalu terlibat dalam aspek apa pun dari pekerjaan karyawan atau memberikan perintah yang terlalu ketat dan membatasi, itu dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan hilangnya otonomi bagi karyawan. Pengawas yang terlalu terlibat dalam setiap detail pekerjaan karyawan akan berdampak pada karyawan yang merasa kehilangan otonomi dan rasa kepemilikan pekerjaan mereka, sehingga menyebabkan ketidakpuasan (Kamarudin *et al.*, 2023). Karyawan merasa kehilangan kebebasan untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan mereka sendiri, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kreativitas mereka di tempat kerja. Jika pengawas tidak dapat memberikan kesempatan pengembangan karir yang sesuai dengan harapan karyawan, dukungan yang diberikan mungkin tidak dianggap cukup untuk memotivasi karyawan agar tetap berada di organisasi. Alasan lain yaitu standar kerja yang ditetapkan oleh pengawas terlalu tinggi tanpa menyeimbangkan penghargaan yang memadai, sehingga memicu stres dan kelelahan yang berlebihan pada karyawan. Sesuai dengan pernyataan Boyer & Edmondson (2015) yang berpendapat bahwa dukungan *supervisor* yang tidak memenuhi harapan karyawan yang terkait dengan pengembangan karir serta tuntutan pekerjaan yang berlebihan tanpa imbalan yang tepat dapat menyebabkan kurangnya motivasi karyawan untuk bertahan di organisasi. Perasaan tidak hormat dan keinginan untuk mencari

pengakuan di tempat lain, berpotensi melalui pekerjaan baru dapat timbul dari beberapa kasus tersebut. Oleh karena itu, dukungan *supervisor* harus diberikan dengan cara yang seimbang dan proporsional.

Didukung oleh hasil riset yang diteliti oleh Buulolo & Ratnasari (2020) yang menyatakan bahwa *supervisor support* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Adapun hasil riset lain yang diteliti oleh Salsabila *et al.* (2021) yang membuktikan adanya pengaruh positif *supervisor support* terhadap *turnover intention*.

#### **Pengaruh Supervisor Support terhadap Turnover Intention yang dimediasi oleh Employee Engagement**

Temuan ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* mampu memberikan kontribusi sebagai mediator antara *turnover intention* dan *supervisor support*. *Employee engagement* juga dapat menjadi mediator positif karena karyawan yang aktif terlibat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa didukung oleh *supervisor* mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik untuk pekerjaan mereka. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pencapaian, yang pada gilirannya dapat mengurangi keinginan untuk menemukan pekerjaan lain atau niat pendapatan. Dengan demikian, *employee engagement* yang tinggi dapat memediasi hubungan antara dukungan pengawas dan *turnover intention* secara positif. Dengan syarat dukungan atasan yang diberikan harus proporsional dan tidak berlebihan sehingga meningkatkan *employee engagement* dan kemudian menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi. *Supervisor* yang memberikan dukungan, bimbingan, dan pengakuan kepada karyawan cenderung meningkatkan tingkat *employee engagement* dalam pekerjaan mereka. *Employee engagement*, yang mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan, dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *supervisor support* dan *turnover intention*.

Pada dasarnya semua variabel baik dukungan *supervisor* ataupun *employee engagement* harus diberikan secara proporsional dan seimbang dengan faktor pendukung lainnya agar berpengaruh positif bagi karyawan dan perusahaan. Didukung oleh hasil riset yang diteliti oleh Sari *et al.* (2021) yang membuktikan bahwa variabel *supervisor support* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement*.

#### **PENUTUP**

Penelitian kuantitatif ini meneliti dampak dari *supervisor support* yang dimediasi oleh *employee engagement* terhadap niat untuk keluar dari perusahaan pada 77 pekerja industri di wilayah EJIP. Kuesioner online digunakan untuk penelitian

ini, dan hasilnya menunjukkan bahwa *supervisor support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* dan *turnover intention*. *Supervisor* yang memberikan dukungan, bimbingan, dan pengakuan kepada karyawan cenderung meningkatkan tingkat *employee engagement* dalam pekerjaan mereka, namun juga dapat meningkatkan niat karyawan untuk berpindah. *Employee engagement* juga memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, di mana semakin tinggi tingkat *employee engagement*, maka *turnover intention* karyawan cenderung semakin tinggi.

#### **Keterbatasan penelitian**

Keterbatasan penelitian ini meliputi penggunaan metode pengumpulan data yang hanya menggunakan kuesioner online, sehingga dapat menyebabkan bias seleksi responden. Penelitian ini hanya melibatkan sampel karyawan dari kawasan industri EJIP di Jababeka, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat langsung diterapkan pada populasi karyawan di luar kawasan tersebut. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang terhadap karakteristik dan konteks tempat penelitian dilakukan.

#### **Prospek Pengembangan Penelitian**

Untuk pengembangan penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penelitian dengan melibatkan sampel yang lebih dari berbagai industri agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi. Selain itu, penggunaan metode pengumpulan data yang lebih beragam, juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara *supervisor support*, *employee engagement*, dan *turnover intention*. Penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dalam jangka waktu yang lebih panjang guna melihat perubahan dan dinamika hubungan antar variabel tersebut. Selain itu, penelitian juga dapat dilakukan untuk mengidentifikasi faktor lain yang kemungkinan dapat mempengaruhi hubungan yang terjadi antara *supervisor support*, *employee engagement*, dan *turnover intention*, seperti budaya organisasi atau kepemimpinan yang lebih luas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agarwal, G. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>
- Boyer, S. L., & Edmondson, D. R. (2015). Perceived Supervisor Support: A Meta-Analytic Review (pp. 241-245). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11761-4\\_111](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11761-4_111)
- Buulolo, A., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh

- dukungan supervisor,komitmen organisasional, dan beban kerja terhadap turnover intention. *JURNAL DIMENSI*, 9(2), 339–351.  
<https://doi.org/10.33373/dms.v9i2.2545>
- Cote, Lauzier, S. (2021). *The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support.*  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Ekel, N. M., Sendow, G. M., & Trang, I. (2019). Pengaruh Burnout, Employee Engagement Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Tasik Ria Resort. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 6037–6046.
- Ezaili Alias, N., Hazieqah Rohmanan, N., Ismail, S., Koe, W.-L., & Othman, R. (2018). Factors Influencing Turnover Intention in a Malaysian Manufacturing Company. *KnE Social Sciences*, 3(10), 771.  
<https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3171>
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091.  
<https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Halbesleben, W. (2008). *The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave.*  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Heri Cahyono, Rahayu PujiSuci, N. M. (2023). Analisa pengaruh perceived supervisor support dan job insecurity terhadap turnover intention dengan employee engagement sebagai variabel intervening. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora* Vol.2, No.10.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.53625/jpdsh.v2i10.6444>
- Hussain, S., & Huei Xian, S. (2019). Factors Affecting Employees' Turnover Intention in Construction Companies in Klang, Selangor. *KnE Social Sciences*, 2019(2015), 108–131.  
<https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5047>
- Imbron, I., & Pamungkas, I. B. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Widina Media Utama*, 1–27.
- Indrawan, D. (2020). Path Analysis (Analisis Jalur): Pengaruh quality work life terhadap employee engagement dan turnover intention perawat Rumah Sakit. *Journal of Islamic Medicine*, 4(2), 52–64.  
<https://doi.org/10.18860/jim.v4i2.9928>
- Irawan, I. A. W., & Komara, E. (2022). The Influence of Financial Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of Millennial Employees of XYZ Grup. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 6(2), 75.  
<https://doi.org/10.35384/jemp.v6i2.251>
- Kamarudin, N., Nizam, N. Z., Sani, A. M., Bakri, M. H., & Harahap, A. Z. M. K. (2023). The Impact of Micromange Issue Among Manufacturing Industry: Employess Perception and Job Satisfaction. *International Journal of Industrial Engineering and Production Research*, 34(2).  
<https://doi.org/10.22068/ijiepr.34.2.6>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Mardikaningsih, R., & Arifin, S. (2022). Pengaruh Employee engagement dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 40–49.  
<https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v5i1.76>
- Muhamad Mardiansyah, & Rusdiah. (2022). Pengaruh Quality of Work Life dan Employee Engagement Terhadap Komitmen Organisasi pada Anita Phoneshop Baturaja. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1), 25–38.  
<https://doi.org/10.55927/jambak.v1i1.367>
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace Incivility and Turnover Intention in Organizations: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Natalia, R. (2016). Analisa Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention di hotel D'season Surabaya. *september 2016*, 1–6.
- Paramarta, W. A., & Darmayanti, N. P. K. (2020). Employee Engagement Dan Stress Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention di Aman Villas Nusa

- Dua-Bali Wayan Arya Paramarta (1) Ni Putu Kurnia Darmayanti (2) (1)(2). *Jurnal Widya Manajemen*, 2(1), 60–79.
- Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621–635. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261>
- Ramadhoani, V. P. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, self efficacy, work-family conflict, dan employee engagement terhadap turnover intention pegawai kantor badan sar nasional mataram. *Forum Ekonomi*, 22(1), 82–94. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/Forumeconomie>
- Ramlah, S. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Dukungan Supervisor Terhadap Turnover Intention Melalui Mediasi Komitmen Afektif. *The 16th University Research Colloquium 2022*, 164–173.
- Salsabila Rizky Septinia Sari, Anggun Amanda Endah Pratiwi, Indrawan Dona Kumara, Sri Ramadhani Asda, & Andreas Wahyu Gunawan. (2021). Pengaruh Training Satisfaction, Supervisor Support terhadap Turnover Intention yang dimediasi oleh work engagement di Dirgen Bina Pemdes Bekasi. *Sains Manajemen*, 7(2), 109–128. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i2.4023>
- Saripuddin, J., & Hafiz, R. F. Al. (2023). The Effect of Competence, Work Motivation and Employee Engagement on Employee Turnover Intention at PT. Adiperkasa Medan Active Map. *Miceb*, 1(January), 2322–2336.
- Sawasdee, Aksorn, Sakapas Saengchai, and K. J. (2020). Engagement among Employees in Pharmaceutical Companies of Thailand.”. *Systematic Reviews in Pharmacy*11(3).
- Seprianto, O. (2021). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.52300/jmso.v2i1.2795>
- Setiawan, I., & Prasojo, S. (2021). Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 3((2)), 55–63. <https://ejournal.stiekusumanegara.ac.id/index.php/jobma/article/view/303>
- Vellya, V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). “Employee Engagement sebagai Pemoderasi Worklife Balance dengan Turnover Intention.” *Productivity*, 1(2), 168–173.
- Wahab, F. K., Umaroh, S. K., Mariskha, S. eka, & Purwaningrum, evi K. (2018). Pengaruh perceived organizational support terhadap employee engagement pada Karyawan. *Jurnal Ilmu Psikologi*, 6(1), 162–172.
- Wahyuni, D., & Ikhwan, K. (2022). Literature Study of Factors Affecting Employee Turnover Intentions in Indonesia. *Marginal : Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 1(4), 53–64. <https://doi.org/10.55047/marginal.v1i4.293>
- Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh Work-life Balance terhadap Employee Engagement dan dampaknya terhadap Turnover Intention dengan Job Characteristics sebagai pemoderasi (Studi Pada Karyawan Generasi Y di Indonesia). *JURNAL EKONOMI PENDIDIKAN DAN KEWIRASAHAAN*, 10(1), 83–98. <https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p83-98>
- Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., Mohd, T., & Abdullah, K. (2022). Pengaruh Work-life Balance dan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance dengan Dimediasi oleh Employee Engagement. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 932–947. <http://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1202>
- Yanti, H. R. (2021). *PENGARUH ORGANIZATIONAL DAN SUPERVISOR SUPPORT TERHADAP EMPLOYEE RETENTION MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT*. <http://repository.unissula.ac.id/id/eprint/23060>
- Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2023). The mediating effect of work engagement on the relationship between work-family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 577–598. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0361>