

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keadaan dunia bisnis di Indonesia saat ini, banyak bermunculan para pemain-pemain baru yang berdatangan dalam sebuah unit usaha. Hal ini menyebabkan sebuah perusahaan dihadapkan pada sebuah kompetisi yang semakin ketat, hal ini pun juga terjadi pada persaingan perusahaan garment. Industri garment salah satu bentuk usaha dibidang pembuatan pakaian atau tekstil. Industri garment di Indonesia terus berkembang sejalan dengan kebutuhan masyarakat dan jumlah penduduk yang cukup besar, sehingga profit yang diperoleh sangat menjanjikan, dan terjadi persaingan yang ketat di dalam industri garment. Industri garment, selain memenuhi kebutuhan pasar lokal, sekarang ini telah mencapai pasar internasional.

Bali Asri Garment adalah perusahaan yang bergerak pada bidang industri tekstil, yang berlokasi di Desa Buruan, Kabupaten Gianyar. Bali Asri Garment memproduksi berbagai macam jenis produk dengan bahan baku utamanya adalah kain dimana salah satu produknya adalah daster, dress, dan pakaian lainnya. Bali Asri Garment yang sudah berdiri dari tahun 2001 dengan jumlah karyawan 42 orang, yang didominasi tenaga kerja wanita sebanyak 25 orang dan tenaga kerja pria berjumlah 17 orang. Departemen produksi yang terdiri pemotong, penjahit, pengemasan, dan pengiriman. Perkembangan untuk bersaing dengan competitor pabrik garment yang lain, usaha yang dilakukan untuk mempertahankan lajunya

Bali Asri Garment ini yaitu dengan adanya penerapan sumber daya manusia yang unggul dan terampil pada perusahaan ini.

Supriadi (2022:2) menyatakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan memberikan kinerja yang optimal sehingga konsumen merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Konsumen merasa tidak puas dapat melakukan komplain yang dapat merusak citra perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Suryawan, dkk. (2021) menyatakan *turnover intention* adalah keinginan seorang individu untuk meninggalkan organisasi karena berbagai alasan, termasuk keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Sukarwati, dkk. (2022) menyatakan *turnover intention* adalah keinginan sadar dan bijaksana seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan dengan berpindah ke pekerjaan lain. Novrandy, dkk. (2022) menyatakan *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari suatu perusahaan atau pindah ke perusahaan yang lain menurut pilihannya sendiri.

Beberapa tahun terakhir ada beberapa masalah yang terjadi di Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar, yang dimana Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar seharusnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan angka *turnover intention* yang rendah. Satu tahun terakhir tingkat *turnover intention* karyawan di Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar mengalami kenaikan. Data jumlah turnover intention karyawan pada Bali Asri Garment pengukuran *turnover intention* dapat dilihat dari Table 1.1 :

Tabel 1.1
Data turnover karyawan Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar

| Bulan | Jumlah Karyawan | Masuk | Keluar | Persentase data turnover intention |
|---------------|-----------------|----------|-----------|------------------------------------|
| Januari | 45 | 0 | 2 | 4.45% |
| Februari | 43 | 2 | 1 | 2.35% |
| Maret | 44 | 0 | 1 | 2.27% |
| April | 43 | 0 | 0 | 0% |
| Mei | 43 | 0 | 0 | 0% |
| Juni | 43 | 2 | 1 | 2.35% |
| Juli | 44 | 1 | 0 | 0% |
| Agustus | 45 | 0 | 2 | 4.45% |
| September | 43 | 1 | 0 | 0% |
| Oktober | 44 | 1 | 1 | 2.27% |
| Nopember | 44 | 0 | 2 | 4.54% |
| Desember | 42 | 0 | 0 | 0% |
| Jumlah | 42 | 7 | 10 | 22.68% |

Sumber: Bagian pembukuan Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar , 2023

Berdasarkan pada Tabel 1.1, terhitung dari Januari sampai Desember 2023, karyawan Bali Asri Garmen Kabupaten Gianyar yang keluar dengan jumlah 10 orang karyawan, tingkat turnover intention mencapai angka 22,68% dari keseluruhan karyawan. Tingkat rata-rata turnover intention karyawan pada tahun 2023 terakhir di Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar sudah melebihi standar

yang ditolerir. Standar tingkat *turnover intention* karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda beda, namun pimpinan Bali Asri garment mengungkapkan bahwa jika tingkat turnover intention mencapai lebih dari 10% per tahun maka *turnover intention* pada perusahaan bisa dikatakan tinggi, hal ini disebabkan oleh berbagai masalah yang dialami pegawai di Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar. Ini berkaitan dengan indikator *intention to quit*, di mana karyawan merasa tidak puas dan mulai mencari pekerjaan lain. Jika masalah ini tidak segera ditangani, perusahaan bisa kehilangan lebih banyak karyawan. Pemimpin perlu fokus untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang membuat mereka ingin tetap bertahan. Perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, hal ini diperlukan adanya peran *servant leadership* untuk karyawan sehingga mampu meningkatkan kenyamanan karyawan guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Indartinah, dkk. (2023) menyatakan *servant leadership* didefinisikan sebagai sikap membuat orang lain mendahulukan tujuan organisasi, kebutuhan organisasi, dan kebutuhan orang di atas kebutuhannya dan keinginan pemimpin. *Servant leadership* dapat membantu orang meningkatkan diri mereka sendiri dan mendukung kemajuan profesional mereka. *Servant leadership* memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi kepada karyawan dan mengutamakan kepentingan dan aspirasi karyawan. Yanti, dkk. (2024) menyatakan *servant leadership* merupakan seorang yang menjadi pelayan terlebih dahulu yang diawali dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani harus terlebih dahulu

melayani. Rusli, dkk. (2023) menyatakan *servant leadership* didefinisikan sebagai perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani, kemudian pilihan sadar membawa seseorang untuk bercita-cita untuk memimpin.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dari lima karyawan di Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar, bahwa penurunan *turnover intention* tersebut dikarenakan kurangnya jiwa *servant leadership* pada pemimpin. Pemimpin belum memenuhi kebutuhan anggota timnya, sehingga mereka tidak dapat tumbuh dan berkembang secara profesional. Pemimpin juga kurang meningkatkan kepuasan kerja, dan kurang membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim hal ini akan berpengaruh terhadap meningkatnya *turnover intention* pada karyawan. Permasalahan tersebut ditunjukkan yaitu pada indikator kepercayaan. Pemimpin harus fokus pada kebutuhan tim dan membangun hubungan yang saling percaya. Ketika tim merasa didukung dan dipedulikan, mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen, sehingga mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia, dkk. (2023), dan Brohi, dkk. (2021) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menyatakan karyawan menjadi tidak puas dalam bekerja akibat dari pimpinan yang kurang memperhatikan bawahannya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Omanwar, dkk. (2020) dan Westbrook, dkk. (2022) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin rendah pelayanan pemimpin di

perusahaan maka semakin tinggi kemungkinan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Putra, dkk. (2023) menyatakan peran pemimpin menjadi sangat penting didalam organisasi yang berfungsi untuk mengontrol aktivitas kelompok dan memandu para individu di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin secara langsung dapat mempengaruhi keterlibatan pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Khan, dkk. (2021), dan Rabiul, dkk. (2021) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *work engagement*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelayanan pemimpin di perusahaan maka semakin baik pula keterlibatan kerja antara rekan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ozturk, dkk. (2021), dan Srimulyani. (2023) menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun seorang pimpinan menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership* seperti pelayanan, pada kebutuhan bawahan, hal tersebut tidak secara signifikan meningkatkan motivasi atau komitmen karyawan terhadap pekerjaan.

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu *work engagement* (Ramadhani, dkk. 2023). Bagit, dkk. (2023) menyatakan *work engagement* merupakan tingkat dimana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi didalamnya dan menganggap kinerja penting bagi nilai dirinya, *work engagement* secara psikologis karyawan akan merasa bermanfaat bagi perusahaan. Astuty, dkk. (2023) menyatakan *work engagement* merupakan keadaan dimana karyawan memiliki sikap yang baik terhadap sebuah pekerjaan dan memiliki minat yang tinggi pada pekerjaannya serta kemampuan dalam

penyelesaian tugas, terdapat beberapa dimensi keterlibatan kerja yaitu partisipasi aktif, pekerjaan sebagai yang utama, pekerjaan sebagai sesuatu yang penting. Mardikaningsih, dkk. (2022) menyatakan *work engagement* merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat menyampaikan ide dan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dari lima karyawan di Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar, bahwa fenomena dan permasalahan yang terjadi selain *servant leadership* yaitu *work engagement*. Sebagian karyawan terlihat kurang bersemangat dengan pekerjaannya karena keterbatasan kebutuhan karyawan, yang dimana setiap tiba di tempat kerja mereka tidak langsung melakukan tugas mereka yang seharusnya diselesaikan hari itu juga, sering menunda nunda pekerjaan, kurang antusias dalam menyelesaikan tugas mereka dan sebagian ada yang menyudahi pekerjaan mereka dan bergegas untuk pulang meskipun belum waktunya untuk pulang. Ada beberapa karyawan yang antusias dalam bekerja, selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan pada saat istirahat tampak ada karyawan yang masih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya dan bersedia pulang larut malam.

Hal ini sudah pasti sebagian karyawan merasakan menyelesaikan tugas dengan sendirinya. Hal ini dapat berpengaruh dalam meningkatnya *turnover intention*. Permasalahan tersebut ditunjukkan yaitu pada indikator *absorption*. Karyawan yang sangat terlibat dengan pekerjaannya (memiliki *absorption* tinggi) akan semangat menyelesaikan tugas, bahkan kadang bekerja lebih lama tanpa merasa keberatan. Jika pemimpin bisa memenuhi kebutuhan karyawan dan menciptakan suasana yang mendukung, karyawan akan lebih fokus dan

bersemangat, sehingga menurunkan kebiasaan menunda pekerjaan dan meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani,dkk. (2023), dan Munaiseche, dkk. (2023) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Yucel, dkk. (2021) dan Sepang, dkk. (2023), menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja seseorang, semakin rendah kemungkinan mereka memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi tersebut.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya dua alasan yaitu: adanya *research problem* yang ditemukan pada perusahaan dan adanya *research gap* yang telah diungkapkan maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang “**Pengaruh Pengaruh *Servant Leadership* Dan *Work Engagement* Terhadap *Turnover Intention* Pada Bali Asri Garment Kabupaten Gianyar**”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Bali Asri Garment?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Bali Asri Garment?
3. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Bali Asri Garment.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* pada Bali Asri Garment.
2. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement* pada Bali Asri Garment.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* pada Bali Asri Garment.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dalam aspek teoritis (keilmuan) maupun aspek praktis (guna laksana). Manfaat Penelitian meliputi :

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi dan perbandingan bagi penelitian selanjutnya mengenai bagaimana pengaruh *servant leadership* dan *work engagement* terhadap *turnover intention* dan juga mampu membuktikan mengenai teori – teori yang mendasari penelitian ini dalam implementasinya di lapangan kerja serta dapat berkontribusi untuk menguatkan teori terkait.

2) Manfaat Praktis

Manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

a) Bagi Perusahaan

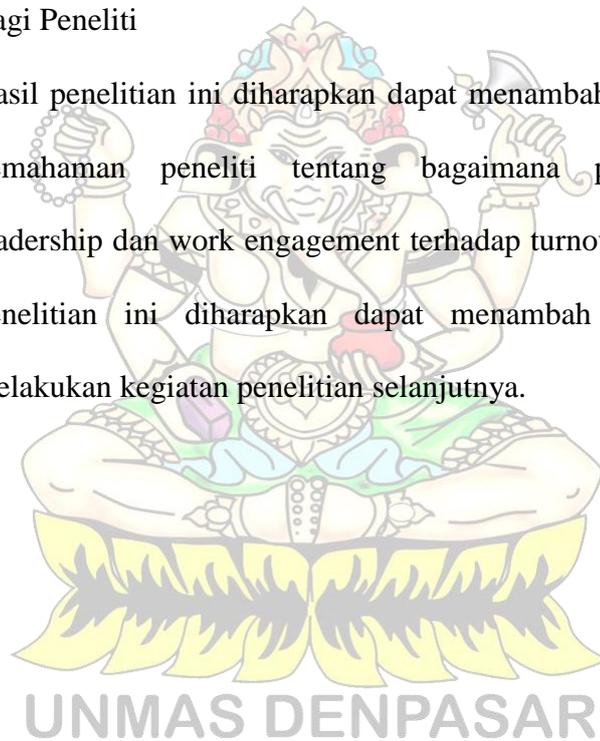
Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dalam usaha melakukan perbaikan terhadap *turnover intention* sehingga dapat mempengaruhi *servant leadership* dan *work engagement*.

b) Bagi Universitas

Menambah referensi bacaan mengenai sumber daya manusia yang dapat berguna bagi ilmu pengetahuan tentang pengaruh *Servant leadership* dan *work engagement* terhadap *turnover intention* serta sebagai wujud Dharma Bakti kepada perguruan tinggi dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Jurusan Manajemen Universitas Mahasaraswati Denpasar.

c) Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti tentang bagaimana pengaruh *servant leadership* dan *work engagement* terhadap *turnover intention*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi untuk melakukan kegiatan penelitian selanjutnya.



BAB II

TUJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory (Theory of Planned Behavior)*

Pada penelitian ini peneliti menggunakan “*theory of planned behavior*” atau biasanya disebut dengan teori perilaku yang diperkenalkan oleh Ajzen (1985). Pada teori ini menjelaskan mengenai penyebab timbulnya intensi berperilaku, dimana terdapat korelasi antara sikap dan perilaku. Peneliti menggunakan *theory of planned behavior* dalam penelitian ini dikarenakan terdapat hubungan dengan variabel dalam penelitian ini yaitu, *servant leadership*, *work engagement*, dan *turnover intention*.

Theory of planned behavior memberikan kerangka kerja untuk mempelajari sikap terhadap perilaku. Berdasarkan teori ini, faktor penentu perilaku seseorang yang terpenting adalah niat untuk berperilaku. *Theory of planned behavior* didasarkan pada asumsi bahwa manusia adalah makhluk rasional, dimana manusia memikirkan implikasi tindakannya sebelum memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku tertentu (Dahri, dkk. 2023).

Fokus teori adalah pada niat individu untuk melakukan perilaku tertentu ketika dianggap bahwa perilaku berada di bawah kontrol kehendak individu (Rumawas, 2023:9). Teori ini mengembangkan teori tindakan beralasan (TRA). Seseorang dapat melakukan atau tidak melakukan suatu perbuatan tergantung pada niat orang tersebut. Beberapa faktor utama yang

mempengaruhi niat ini: sikap terhadap perilaku, perilaku yang berhubungan dengan norma subjektif dan kontrol perilaku yang dirasakan (Alviyahy, dkk. 2022).

Dewi, dkk. (2021) menyatakan berdasarkan *theory of planned behavior*, niat adalah kemauan untuk melakukan suatu perilaku dan juga merupakan prediktor utama suatu perilaku. Sikap mengacu pada bagaimana seseorang mempunyai evaluasi atau penilaian yang disukai atau tidak disukai terhadap perilaku yang bersangkutan. Kontrol perilaku yang dirasakan mencerminkan kemudahan atau kesulitan yang dirasakan individu untuk melakukan suatu perilaku dan diasumsikan memiliki pengaruh tidak langsung (melalui asosiasi dengan niat) dan langsung terhadap perilaku (Rumawas, 2021).

Penelitian ini mengacu pada *Theory of planned behavior* karena mampu menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian secara komprehensif dan sistematis. Sikap, norma sosial, dan kontrol perilaku berperan penting dalam mendorong individu untuk mempraktikkan kepemimpinan yang melayani, tingkat keterlibatan karyawan dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, sesuai dengan tujuan penelitian untuk menguji pengaruh *servant leadership* dan *work engagement* terhadap *turnover intention*. *Theory of planned behavior* memberikan kerangka acuan teori yang kuat dan teruji dalam penelitian tentang sikap dan niat karyawan. *Theory of planned behavior* merupakan teori yang menjelaskan hubungan antara niat/keinginan seseorang untuk melakukan suatu perilaku dengan perilaku nyata.

2.1.2 Turnover Intention

1) Pengertian *turnover intention*

Ramadhani, dkk. (2023) menyatakan *turnover intention* adalah keinginan yang tumbuh pada diri seseorang untuk tidak lagi bertahan pada sebuah perusahaan. *Turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Muzakki, dkk. 2024). Astuty, dkk. (2023) menyatakan *turnover intention* merupakan suatu keinginan dalam diri seseorang mengenai perpindahan dari perusahaan lama ke tempat kerja yang baru namun belum sampai pada tahap kenyataan. Dimensi *turnover intention* yaitu tanggapan karyawan terhadap seringnya berpikir keluar dari unit organisasi, tanggapan karyawan yang mungkin akan meninggalkan unit organisasi beberapa bulan mendatang, tanggapan karyawan bahwa mungkin tidak memiliki masa depan yang baik jika tetap bekerja pada unit organisasi ini.

Munaiseche, dkk. (2023) menyatakan *turnover intention* adalah suatu keinginan maupun tindakan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari *alternatif* pekerjaan yang lainnya. Berbagai macam alasan mereka mengundurkan diri dari perusahaan yaitu karena merasa tidak mampu melaksanakan tugas, karena ingin mencari pengalaman kerja ditempat lain. Terjadinya *turnover* diawali dengan adanya *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa karyawan

yang meninggalkan organisasi, sedangkan *turnover intention* mengarah pada hasil evaluasi individu (Sepang, dkk. 2023). Definisi tersebut dapat disimpulkan *turnover intention* adalah keinginan atau niat seseorang untuk berpindah atau mengundurkan diri dari perusahaan walaupun belum sampai tahap kenyataan. Ini biasanya muncul karena berbagai faktor seperti faktor organisasi maupun individu.

2) Indikator *turnover intention*.

Utama, dkk. (2023) menyatakan *turnover intention* memiliki beberapa indikator yaitu:

- a) *Thinking of quitting*, mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini. Indikator:
 - (1) Karyawan berpikir untuk meninggalkan perusahaan.
 - (2) Karyawan berpikir untuk mencari perusahaan baru.
- b) *Intention to search for alternatives*, mencerminkan individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang di rasa lebih baik. Indikator:
 - (1) Karyawan berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain.
 - (2) Karyawan berkeinginan untuk mencari perusahaan yang lebih baik.

c) *Intention to quit*, mencerminkan individu yang berniat untuk keluar.

Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusannya untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Indikator:

(1) Karyawan berusaha untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.

2.1.3 *Servant Leadership*

1) **Pengertian *servant leadership***

Indartinah, dkk. (2023) menyatakan *servant leadership* didefinisikan sebagai sikap membuat orang lain mendahulukan tujuan organisasi, kebutuhan organisasi, dan kebutuhan orang di atas kebutuhan dan keinginan pemimpin, *servant leadership* dimulai dengan individu yang selalu mencari cara untuk melayani orang lain dan mencapai tujuan bersama. *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan, kepentingan, serta aspirasi dari bawahan atas kepentingan diri mereka sendiri. Pemimpin lebih dulu akan melayani kebutuhan bawahan sehingga kemudian tujuan yang dibuat pemimpin akan tercapai (Sholahudein, 2020).

Servant leadership merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang terbentuk dari adanya kerendahan hati seorang pemimpin untuk membantu karyawannya dalam mencapai tujuan bersama (Sugiarto, dkk. 2023). *Servant leadership* didefinisikan sebagai pemimpin yang menghargai dan cenderung mengembangkan karyawan, mempraktikkan keaslian, dan

menyediakan kepemimpinan untuk kebaikan mereka yang dipimpin (Muzakki, dkk. 2024). Natalia, dkk. (2021) menyatakan *servant leaders* adalah para pemimpin yang tidak mengutamakan kepentingan dirinya sendiri melainkan kepentingan dari para pemangku kepentingan organisasi serta melihat kesempatannya menjadi seorang pemimpin sebagai sebuah kesempatan untuk melayani setiap orang yang berada di bawah kepemimpinannya. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menitik beratkan pada pelayanan dan kebutuhan bawahan di atas kepentingan diri sendiri demi mencapai tujuan organisasi bersama.

2) Indikator *servant leadership*

Suryati (2023) menyatakan *servant leadership* memiliki beberapa indikator yaitu:

a) Kasih sayang (*love*)

Karakteristik pertama dalam *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

b) Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari *follower*.

c) Visi (*vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang, dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

d) Kerendahan hati (*humility*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e) Kepercayaan (*trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *servant leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

2.1.4 Work Engagement

1) Pengertian *work engagement*

Bagit, dkk. (2023) menyatakan *work engagement* merupakan tingkat dimana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi didalamnya dan menganggap kinerja penting bagi nilai dirinya. *Work engagement* adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong meningkatkan komitmen demi keberhasilan perusahaan. Ramadhani, dkk. (2023) menyatakan *work engagement* merupakan tingkatan sejauh mana keterlibatan seorang karyawan meleburkan diri dalam pekerjaan dan

menganggap pekerjaan itu sangat berarti dalam hidupnya serta melakukan pekerjaan dengan baik di tempat kerjanya dan akan memberikan kontribusi terhadap harga dirinya.

Astuty, dkk. (2023) menyatakan *work engagement* merupakan keadaan dimana karyawan memiliki sikap yang baik terhadap sebuah pekerjaan dan memiliki minat yang tinggi pada pekerjaannya serta kemampuan dalam penyelesaian tugas. Munaiseche, dkk. (2023) menyatakan *work engagement* adalah internalisasi nilai-nilai kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. *Work engagement* sebagai tingkat sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran totalnya. *Work engagement* merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat menyampaikan ide dan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan (Mardikaningsih, dkk. 2022). Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan *work engagement* adalah tingkat keterlibatan dan pengaitan diri seseorang dalam pekerjaannya secara aktif, penuh minat, dan menganggap pekerjaan berpengaruh terhadap harga dirinya.

2) Indikator *work engagement*

Putri, dkk. (2022) menyatakan ada tiga indikator untuk mengukur *work engagement* di antaranya:

- a) *Vigor*, tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi dari seorang pekerja kesediaan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan ketangguhan ketika menemui kesulitan;
- b) *Dedication*, mengacu pada antusiasme individu yang kuat dalam pekerjaan mereka, disertai dengan perasaan signifikansi pribadi, kebanggaan, dan inspirasi.
- c) *Absorption*, ditandai dengan komitmen penuh pada pekerjaan sedemikian rupa sehingga individu tidak dapat melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya merupakan penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh *servant leadership*, dan *work engagement* terhadap *turnover intention* yang menjadi rujukan peneliti ini adalah sebagai berikut :

- 1) Penelitian ini dilakukan oleh Amalia, dkk. (2023) , dengan judul penelitian Pengaruh *Job Stress* dan *Servant Leadership* terhadap *Turnover Intention* Dimediasi *Self Efficacy* pada CV. Berkat Sinar Harapan Cikarang Barat. Obyek dari penelitian ini adalah karyawan CV. Berkat Sinar Harapan dengan jumlah yaitu 50 responden. Penelitian ini menggunakan metode analisis outer model, uji validitas, uji reliabilitas, analisis inner model, uji hipotesis. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*.
- 2) Penelitian ini dilakukan oleh Brohi, dkk. (2021) , dengan judul penelitian *I am of value to the organization: The Role of Servant Leadership in*

Predicting Psychological Capital and Turnover Intention among School Teachers in Pakistan. Objek dari penelitian ini adalah 374 guru yang bekerja di sekolah swasta dengan menggunakan teknik *Smart-PLS*. Penelitian ini menggunakan metode uji efek langsung, uji efek moderasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*.

- 3) Penelitian ini dilakukan oleh Wardani, dkk. (2021), dengan judul penelitian *Peran Servant Leadership dan Person Organization Fit dalam menurunkan Turnover Intention melalui Organizational Commitment*. Objek dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian produksi PT. Xyz berjumlah 128 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*.
- 4) Penelitian ini dilakukan oleh Omanwar, dkk. (2020), dengan judul penelitian *Servant Leadership, Organizational Identification and Turnover Intention: An Empirical Study in Hospitals*. Objek dari penelitian ini adalah 266 karyawan yang bekerja di rumah sakit swasta di India. Penelitian ini menggunakan metode analisis faktor konfirmatori (CFA), uji reliabilitas dan validitas konstruk. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.
- 5) Penelitian ini dilakukan oleh Westbrook, dkk. (2022), dengan judul penelitian *Servant Leadership Effects on Salesperson Self Efficacy*,

Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. Objek dari penelitian ini adalah perempuan dan laki-laki dan antara perusahaan kecil (kurang dari 250 karyawan) dan perusahaan besar (lebih dari 250 karyawan) . Penelitian ini menggunakan metode uji reliabilitas dan validitas, *average variance extracted (AVE)*, *composite reliability (CR)*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.

- 6) Penelitian ini dilakukan oleh Khan, dkk. (2021) , dengan judul penelitian *My Meaning Is My Engagement: Exploring The Mediating Role of Meaning Between Servant Leadership and Work Engagement*. Objek dari penelitian ini 704 karyawan sektor jasa yang bekerja di Pakistan. Penelitian ini menggunakan dua metode analisis yaitu *structural equation modeling* dengan bantuan *pls-smart* dan analisis regresi hirarki menggunakan spss. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement*.
- 7) Penelitian ini dilakukan oleh Rabiul, dkk. (2021) , dengan judul penelitian *The Role of Servant Leadership, Self-efficacy, High Performance Work Systems, and Work Engagement in Increasing Service-oriented Behavior*. Objek dari penelitian ini yaitu 381 karyawan hotel yang berhubungan langsung dengan pelanggan dari tiga kota besar di Kamboja, yaitu Phnom Penh, Siem Reap, dan Sihanoukville. Penelitian ini menggunakan metode analisis kuadrat terkecil parsial (*partial least squares, pls*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement*.

- 8) Penelitian ini dilakukan oleh Nauman, dkk. (2022) , dengan judul penelitian *Servant Leadership and Project Success: Unleashing The Missing Links of Work Engagement, Project Work Withdrawal, and Project Identification*. Objek dari penelitian ini yaitu 453 pasangan pemimpin tim proyek dan anggota tim proyek yang bekerja dalam satu organisasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi, *bootstrap*, dan uji korelasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement*.
- 9) Penelitian ini dilakukan oleh Putra, dkk. (2023) , dengan judul penelitian *Servant Leadership and Work Engagement Pada Pegawai Honorer Among Contractual Employees*. Objek dari penelitian ini yaitu 72 pegawai honorer. Penelitian ini menggunakan metode uji korelasi nonparametrik. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement*.
- 10) Penelitian ini dilakukan oleh Ozturk, dkk. (2021) , dengan judul penelitian *The Effect of Servant Leadership on Hotel Employees' Behavioral Consequences: Work Engagement Versus Job Satisfaction*. Objek dari penelitian ini yaitu karyawan garis depan hotel di Rusia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.
- 11) Penelitian ini dilakukan oleh Ramadhani, dkk. (2023) , dengan judul penelitian *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Fasilitator SLRT Dinas Sosial*

Kabupaten Kolaka). Objek dari penelitian ini yaitu seluruh fasilitator yang bekerja di dinas sosial Kabupaten Kolaka yang berjumlah 133 orang. Penelitian ini menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM) berbasis partial *least square* (pls). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention*.

- 12) Penelitian ini dilakukan oleh Yucel, dkk. (2021) , dengan judul penelitian *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*. Objek dari penelitian ini yaitu 350 orang pegawai rumah sakit. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi dan model mediasi yang dimoderasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.
- 13) Penelitian ini dilakukan oleh Sepang, dkk. (2023), dengan judul penelitian *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Royal Coconut Airmadidi*. Objek dari penelitian ini yaitu 39 orang karyawan yang berasal dari lokasi PT. Royal Coconut, Airmadidi. Penelitian ini menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.
- 14) Penelitian ini dilakukan oleh Astuty, dkk. (2023) , dengan judul penelitian *Work Engagement Analysis Mediates The Relationship of Social Support to Turnover Intention*. Objek dari penelitian ini yaitu 100 karyawan PT.

Liza Christina Garment Industry. Penelitian ini menggunakan metode analisis path analysis atau analisis jalur. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.

- 15) Penelitian ini dilakukan oleh Harun, dkk. (2020) , dengan judul penelitian *Role Stressors and Turnover Intention Among Doctors in Malaysian Public Hospitals: Work–Family Conflict and Work Engagement As Mediators*. Objek dari penelitian ini yaitu 202 orang dokter di empat Rumah Sakit Umum di Malaysia. Penelitian ini menggunakan metode model persamaan struktural pls-sem. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*

