

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam kesuksesan dan keberlanjutan suatu perusahaan. Kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien diperlukan bagi karyawan untuk membantu organisasi mereka mencapai tujuan dan sasarannya yang diinginkan (Ryba, 2020). 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 mengelolanya (Imbron dan Pamungkas, 2021).

Perusahaan harus mempertahankan karyawannya dengan mengajukan ide-ide baru atau menawarkan bantuan struktural untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka. Namun, ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaan mereka atau bagaimana perusahaan memperlakukan mereka, mereka sering kali berhenti secara permanen (Inayat dan Jahanzeb Khan, 2021). Suatu organisasi bisnis di bidang jasa maupun produk berkeinginan untuk dapat mencapai tujuan agar terus berkembang.

Mereka perlu mengatur dan mengelola sumber daya yang berharga, dimana salah satu aset pentingnya adalah karyawan (Ferdian, Ary 2020). Berdasarkan survei laporan data yang dilakukan di Amerika Serikat, pada tahun 2020 tingkat *turnover* karyawan untuk semua industri adalah 20% sedangkan pada tahun 2019 sebesar 27,9%. Walaupun terjadi penurunan, tingkat *Turnover Intention* masih menjadi risiko bagi organisasi. *Turnover Intention* menjadi salah satu perhatian khusus suatu organisasi karena mengarah pada produktivitas, kualitas produk dan layanan, serta profitabilitas suatu organisasi (Belete, AK 2017). Fenomena ini yang membuat berbagai organisasi berusaha untuk mengendalikan tingkat *turnover intention* karyawan.

Data *turnover intention* GlobalXtreme dapat di sajikan pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Jumlah *turnover intention* Pada Perusahaan GlobalXtreme Pada Tahun 2024**

Tahun	Jumlah karyawan di awal tahun	Jumlah karyawan keluar (%)	Jumlah karyawan masuk	Jumlah karyawan akhir tahun
2019	130	15 (11,5%)	7	122
2020	122	10 (8.20%)	15	127
2021	127	12 (9.5%)	10	125
2023	125	16 (12.8%)	10	119
2024	119	8 (6.7%)	12	123

Sumber : Kantor GlobalXtreme (2024)

Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan GlobalXtreme berkisar antara 8% hingga 12%, sementara Simamora (1996) menjelaskan bahwa persentase tingkat perputaran maksimum adalah 2% karena perputaran harus seimbang antara penambahan karyawan dan pemberhentian. Hal ini menunjukkan bahwa diduga terdapat indikasi atau faktor-faktor yang menyebabkan niat untuk keluar (*turnover intention*) yang relatif tinggi. Menurut Yucel *et al*(2021) *turnover*, yang berarti pemutusan hubungan kerja antara organisasi dan orang tersebut yang terjadi dalam dua cara yaitu, pergantian sukarela atau pergantian tidak sukarela. *Turnover Intention* sebagai keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi. Dengan memeriksa karyawan yang akan berniat untuk keluar, organisasi dapat mengukur efektivitas kebijakan manajemen sumber daya manusia, mengidentifikasi karyawan yang berpikir untuk meninggalkan pekerjaan, dan mengurangi biaya perilaku *turnover*. Namun, jika mana pergantian karyawan tidak dapat dicegah, biaya organisasi (biaya pergantian, biaya penggantian personel dan biaya pelatihan personel) dapat meningkat, fungsi organisasi dapat memburuk, dan anggota organisasi yang tersisa mungkin mengalami depresi. Tingkat *Turnover Intention* dapat dilihat oleh adanya praktik *HRM* dan sumber daya pekerjaan potensial yang mendorong tekad dan upaya kerja karyawan (Memon *et al.*, 2020).

Belete AK (2018) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi tingkat *turnover* dapat disebabkan oleh faktor yang berbeda, seperti faktor

kepemimpinan dalam perusahaan, budaya organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, keadilan dalam organisasi, jenjang karir, dan beberapa faktor lainnya. Suatu organisasi harus menerapkan strategi yang tepat untuk mempertahankan karyawan di dalam perusahaan dengan cara memperhatikan aspek yang dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan (Kartika & Purba, 2018). Rajan (2013) menyatakan bahwa dengan globalisasi yang meningkat pesat, fenomena kekuatan pergantian karyawan bersaing dengan organisasi lain untuk mempertahankan talenta terbaik perusahaan. Semakin tinggi *turnover intention* membuat perusahaan akan kehilangan karyawan yang memiliki keahlian dan keterampilan baik (Oosthuizen *et al.*, 2019).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah *supervisor support*. Menurut Pattnaik dan Panda (2020) *Supervisor Support* yang merupakan sumber daya pekerjaan dapat membantu karyawan dalam mengatasi masalah dan membuat karyawan merasa bahwa atasan mereka mendukung serta peduli terhadap kesejahteraan. Dengan demikian, mereka akan merasa terikat pada organisasi dan berkewajiban untuk "membalas kebaikan" dengan tetap berada di organisasi. Praktik-praktik *supervisor support* ditunjukkan dengan adanya dukungan dari atasan ketika ada masalah yang dialami oleh karyawan, mendapatkan dukungan untuk menjadi teladan dan contoh serta mendapatkan dukungan untuk pengembangan diri (Rahman *et al.*, 2020).

Meminimalkan perputaran karyawan di berbagai industri di seluruh dunia, dukungan dari *supervisor* sangatlah penting, karena *supervisor support* merupakan sumber daya pekerjaan (Ling Suan dan Mohd Nasurdin, 2016), hal ini dapat membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan di tempat kerja melalui bantuan dan arahan (Garg dan Dhar, 2017). Studi empiris oleh (Qaisar Danish *et al.*, 2019; Park dan Johnson, 2019) juga menekankan bahwa pekerja yang sangat terlibat mungkin lebih memilih untuk tetap bersama perusahaan mereka.

Konsep *work engagement* telah menjadi alat manajemen yang penting bagi *supervisor* di hampir semua industri, dimana industri jasa tidak terkecuali. Dengan *supervisor support* inisiatif pribadi dan inovasi dalam menghadapi tantangan yang muncul, pemenuhan diri dan profesional pekerja kemungkinan besar akan mengurangi niat untuk keluar. (Karatepe *et al.*, 2018). Buulolo & Ratnasari (2020) 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*. Taufiq (2017) menunjukkan hasil persepsi dukungan *supervisor* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang mana semakin tinggi tingkat dukungan *supervisor* yang dirasa karyawan, maka akan semakin rendah niatan atau keinginan karyawan untuk keluar atau berpindah dari tempat kerjanya.

Pentingnya *Work Engagement* mengarah pada pemenuhan pribadi, pengalaman terkait pekerjaan, kesehatan yang baik, dan

keadaan pikiran untuk menghasilkan upaya kerja progresif (Memon *et al.*, 2021). Menurut Sawasdee, Saengchai, dan Jermsittiparsert (2020), tingginya tingkat *Work Engagement* ditandai dengan adanya peran *supervisor support* untuk meningkatkan persepsi positif karyawan. Persepsi karyawan tentang suatu organisasi sangat penting karena menggambarkan perbandingan yang sebenarnya dari apa yang disediakan oleh organisasi dan apa yang diterima oleh karyawan, sehingga berdampak pada hasil dari *Work Engagement* yang cenderung memiliki peran terhadap tinggi rendahnya *turnover intention* karyawan (Zhang *et al.*, 2018).

Perusahaan yang mampu bersaing, berusaha mempertahankan talenta dan menciptakan *work engagement* semakin baik. *Work engagement* yang semakin baik dapat meningkatkan efisiensi karyawan. *Work engagement* yang dimiliki oleh karyawan untuk membantu perusahaan di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Gupta dan Shaheen, 2017). *Work engagement* ditandai dengan keinginan bekerja penuh energi dan dedikasi sehingga mampu mengatasi *turnover intention* karena karyawan tidak berhenti bekerja di perusahaan (Memon *et al.*, 2020). *Work engagement* ditandai dengan hubungan emosional positif antara pimpinan dengan karyawan sehingga mampu mengatasi *turnover intention* terlihat dari karyawan tidak akan bekerja di perusahaan lain (Gupta dan Shaheen, 2017).

Riset yang diteliti oleh Sari *et al* (2021) yang membuktikan bahwa variabel *supervisor support* berpengaruh positif terhadap *turnover*

*intention* yang dimediasi oleh *work engagement*. Supervisor yang memberikan dukungan, bimbingan, dan pengakuan kepada karyawan cenderung meningkatkan tingkat *work engagement* dalam pekerjaan mereka. *Work engagement*, yang mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan, dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *supervisor support* dan *turnover intention*.

GlobalXtreme adalah salah satu penyedia Layanan Internet paling berpengalaman di Bali di bawah PT Internet Madju Abad Milenindo. Perusahaan GlobalXtreme menyediakan paket internet yang dikelola oleh tim berpengalaman dengan jaringan *fiber optic* yang unggul untuk layanan yang optimal. GlobalXtreme beralamat di Jl. Raya Kerobokan No.388X, Kerobokan Kelod, Kec. Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali 80361 dengan jumlah karyawan mencapai 123 orang.

*Turnover* terjadi karena tahapan kognitif, yaitu berpikir untuk berhenti dari pekerjaan, berniat mencari alternatif pekerjaan lain, atau berniat meninggalkan pekerjaan. Hal ini memiliki dampak besar pada perusahaan akibat *turnover* pada karyawan, sehingga banyak peneliti menganalisis masalah ini dan memperoleh beberapa faktor yang dapat dilakukan untuk mengurangi tingkat niat untuk keluar di perusahaan. Beberapa faktor tersebut adalah *supervisor support* dan *work engagement*.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada karyawan GlobalXtreme, ada pun masalah yang di hadapi. Banyak karyawan memiliki niat untuk keluar, hal ini dapat dilihat dari tingkat perputaran karyawan pada tingkat *turnover intention* dimana perusahaan jasa internet memainkan peran

penting dalam ekonomi digital saat ini, menawarkan layanan yang mendukung komunikasi, bisnis, dan hiburan. Dalam konteks perusahaan jasa internet, tantangan khusus seperti tekanan waktu, tuntutan teknologi yang cepat berubah, dan kebutuhan untuk terus meningkatkan keterampilan dapat meningkatkan stres karyawan dan meningkatkan niat untuk keluar (Brown *et al.*, 2015). Kurangnya peran *supervisor support* yang dirasakan karyawan GlobalXtreme ketika karyawan mengalami suatu permasalahan menjadi salah satu faktor *turnover intention*. Pengaruh *supervisor support* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan umpan balik, pengakuan atas prestasi serta bantuan terhadap bawahan. Selama ini karyawan GlobalXtreme merasa kurang terlibat karena kurangnya *supervisor support* terhadap permasalahan yang dihadapi bawahannya karena bawahannya selalu menyelesaikan masalahnya sendiri dan tidak ada umpan balik yang diberikan sehingga kurangnya komunikasi yang terjalin antara *supervisor* dan bawahannya. Jika komunikasi dan peran *supervisor* terjalin dengan baik maka bawahannya akan merasa adanya dukungan dari *supervisor* dan mereka akan merasa terikat pada organisasi dan berkewajiban untuk "membalas kebaikan" dengan tetap berada di organisasi dan juga menurut (Qaisar Danish *et al.*, 2019; Park dan Johnson, 2019) bahwa pekerja yang sangat terlibat akan lebih memilih untuk tetap bersama dengan perusahaan mereka.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh *Supervisor*

*Support terhadap turnover intention yang di Mediasi oleh Work Engagement pada Karyawan Perusahaan GlobalXtreme”.*

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *supervisor support* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Perusahaan GlobalXtreme?
- 2) Apakah *supervisor support* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Perusahaan GlobalXtreme?
- 3) Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada Perusahaan GlobalXtreme?
- 4) Apakah mampu *work engagement* dalam memediasi pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intention* pada Perusahaan GlobalXtreme?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intention* pada Perusahaan GlobalXtreme.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *supervisor support* terhadap *work engagement* pada Perusahaan GlobalXtreme.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* pada Perusahaan GlobalXtreme.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* dalam memediasi pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intention* pada Perusahaan GlobalXtreme.

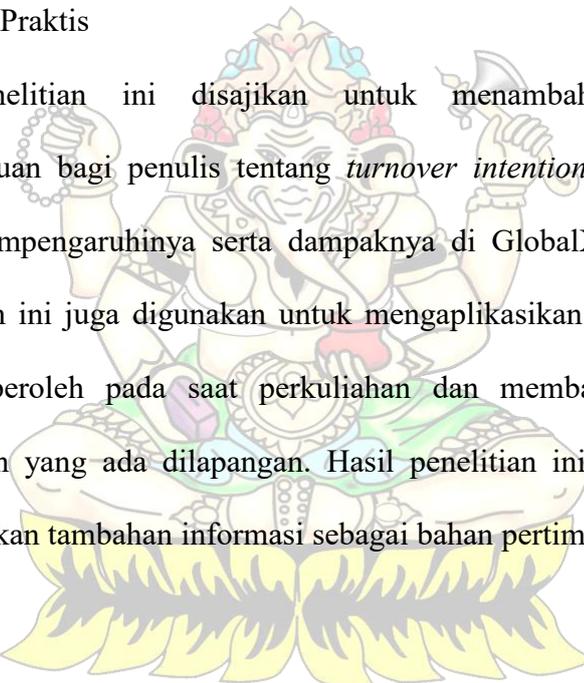
#### 1.4. Manfaat Penelitian

##### 1) Kegunaan Teoritis

Untuk menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Hal ini dilakukan dengan melakukan pengujian secara empiris pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention* yang di Mediasi Oleh *Work Engagement* pada Perusahaan GlobalXtreme.

##### 2) Kegunaan Praktis

Penelitian ini disajikan untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis tentang *turnover intention* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta dampaknya di GlobalXtreme. Selain itu penelitian ini juga digunakan untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh pada saat perkuliahan dan membandingkan dengan kenyataan yang ada dilapangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan.



UNMAS DENPASAR

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Social Exchange Theory (SET)

*Social Exchange Theory (SET)*. Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory (SET)* yang dikemukakan oleh Blau (1964) sebagai teori utama (*grand theory*). *Social Exchange Theory (SET)* atau teori pertukaran sosial menyatakan bahwa segala bentuk hubungan manusia dilatarbelakangi oleh “*asas biaya-manafaat/ subjective-cost and benefit*” serta pertimbangan beberapa alternatif (Blau, 1964). Pertukaran sosial melibatkan rasa percaya/*trust* dan dibangun berdasarkan prinsip resiprokal (Afrianty, Burgess, & Issa, 2015). Adapun prinsip resiprokal ini merupakan sebuah prinsip universal yang memiliki 2 (dua) asumsi utama, yaitu: 1) seorang individu seharusnya membantu/menolong individu lain yang telah menolongnya, dan 2) seseorang tidak seharusnya mencelakai atau berbuat buruk terhadap orang yang telah berbuat baik kepadanya (Gouldner, 1960).

Atau dengan kata lain, teori pertukaran sosial menekankan pada suatu kondisi yang menyebabkan seorang individu merasa memiliki kewajiban resiprokal positif. Ketika individu tersebut telah mendapatkan manfaat/hal baik dari pihak lain. Dalam lingkungan kerja, dukungan dari *supervisor* dianggap sebagai salah satu bentuk pertukaran sosial yang penting. Karyawan yang menerima dukungan dari *supervisor* mereka cenderung merasa dihargai dan memiliki kewajiban moral untuk membalas dengan meningkatkan kinerja dan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini

dapat meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*).

### 2.1.2 Turnover Intention

#### 1) Konsep *Turnover Intention*

Pattnaik dan Panda (2020) memberikan pengertian *turnover intention* adalah rencana berhenti bekerja yang dimiliki oleh karyawan. Ilyas *et al.* (2020) memberikan pengertian *turnover intention* adalah karyawan yang berniat untuk meninggalkan perusahaan. *Turnover intention* mengacu pada kemungkinan seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya saat ini (Ngamkroeckjoti *et al.*, 2012). Setiap organisasi terlepas dari lokasi, ukuran atau sifat bisnisnya selalu memberikan perhatian utama tentang niat pergantian karyawan (Long *et al.*, 2012).

Garner dan Hunter (2014) memberikan pengertian *turnover intention* adalah rencana karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang dimilikinya. Gulzar, Ayub, dan Abbas (2021) memberikan pengertian *turnover intention* adalah rencana karyawan meninggalkan pekerjaan yang sekarang untuk bekerja di perusahaan lainnya. Ugural, Giritli, dan Urbanski (2020) mendefinisikan *turnover intention* adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lainnya. Marshall dan Stephenson (2020) mendefinisikan *turnover intention* adalah kemungkinan karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi *turnover intention* di atas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan.

## 2) Faktor - faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Menurut Mobley (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *turnover intention* adalah:

a) Faktor lingkungan yang terdiri dari:

(1) Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan.

Semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah *turnover intention*.

(2) Kesempatan kerja.

Semakin banyak kesempatan kerja tersedia di bursa kerja, semakin besar *turnover intention*.

b) Faktor individual yang terdiri dari:

(1) Kepuasan kerja.

Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil intensi *turnover intention*.

(2) Komitmen terhadap lembaga.

Semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil *turnover intention*. Semakin loyal karyawan terhadap perusahaan, semakin kecil *turnover intention*.

(3) Perilaku mencari peluang/lowongan kerja.

Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar *turnover intention*.

(4) Niat untuk tetap tinggal.

Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil *turnover intention*.

(5) Pelatihan umum/peningkatan kompetensi.

Semakin besar tingkat *transfer* pengetahuan dan keterampilan diantara karyawan, semakin kecil *turnover intention*.

(6) Kemauan bekerja keras.

Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil *turnover intention*.

(7) Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya.

Semakin besar perasaan negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku mencari peluang kerja lain, dan menurunkan keinginan untuk tetap bertahan yang kemudian terealisasi dengan keluar dari pekerjaan.

### 3) Indikator *Turnover Intention*

Indikator *turnover* menurut Lum *et al* (1998) dalam (Kartono, 2017) adalah sebagai berikut:

a) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quit*)

Merupakan tahap ahli munculnya *turnover intention* dimana dalam tahap ini karyawan sudah memiliki pemikiran apakah akan tetap bekerja diperusahaan pada saat ini atau akan pindah ke tempat yang baru.

b) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to Search for Alternatif*)

Merupakan tahap lanjutan dari munculnya *turnover intention*, tahap ini biasanya dicerminkan dari aktifnya karyawan mencari penghasilan tambahan diluar perusahaan dan lebih aktif dalam mencari-cari informasi pekerjaan.

c) Niat untuk keluar (*Intention to Quit*)

Merupakan tahap awal dai munculnya *turnover intention* yang ditandai dengan pelanggaran dan absensi yang meningkat.

### 2.1.3 Supervisor Support

#### 1) Konsep *Supervisor Support*

*Supervisor Support* menjelaskan sejauh mana *supervisor* atau manajer mendukung dan memperkuat penggunaan pembelajaran di tempat kerja (Pattnaik dan Panda, 2020). *Supervisor Support* mengacu pada pendapat dan keyakinan umum bahwa *supervisor* peduli pada kesejahteraan dan menghargai kontribusi dalam organisasi yang telah mereka lakukan (Sawasdee, Saengchai, dan Jermsttiparsert,2020). Menurut Suan dan Nasrudin (2016), *supervisor support* di tempat kerja dilihat melalui tiga bentuk, pertama dukungan emosional yang mencakup empati, penerimaan, serta perhatian. Kedua dukungan informatif, seperti memberikan umpan balik atau bimbingan dalam pekerjaan yang dilakukan. Ketiga dukungan material, seperti menyiapkan anggaran, bantuan sosial, sumber daya, dan bantuan yang berhubungan dengan pekerjaan untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan efektivitas para bawahan. Makola et

*al.* (2015) mendefinisikan *supervisor support* adalah dukungan dari pimpinan kepada karyawan berupa pemberian saran, nasehat, bantuan material untuk mendukung pekerjaan cepat terselesaikan. Elci *et al.* (2018) mendefinisikan *supervisor support* adalah dukungan dari *supervisor* untuk meningkatkan produktivitas yang dicapai oleh karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi *supervisor support* tersebut maka diambil kesimpulan *supervisor support* yaitu sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli tentang kesejahteraan karyawan dengan memberikan dukungan informatif, emosional dan dukungan material.

## 2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Supervisor Support*

Menurut Bauer *et al* (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi *supervisor support* adalah:

### a) Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Keadilan dalam perlakuan terhadap karyawan oleh organisasi dapat mempengaruhi sejauh mana *supervisor* mendukung karyawan. Ketika *supervisor* merasa bahwa organisasi adil dalam kebijakan dan praktiknya, mereka lebih cenderung mendukung karyawan.

### b) Kepercayaan Interpersonal (*Interpersonal Trust*)

Kepercayaan antara *supervisor* dan karyawan sangat penting dalam membangun dukungan *supervisor*. Kepercayaan ini memfasilitasi komunikasi terbuka dan hubungan yang lebih erat antara *supervisor* dan karyawan.

c) Pengalaman dan Kompetensi *Supervisor*

Pengalaman dan kompetensi *supervisor* dalam pekerjaan mereka mempengaruhi kemampuan mereka untuk memberikan dukungan yang efektif kepada karyawan. *Supervisor* yang lebih berpengalaman dan kompeten cenderung memberikan dukungan yang lebih baik.

d) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh *supervisor*, seperti kepemimpinan transformasional, dapat mempengaruhi dukungan yang diberikan. Kepemimpinan yang mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan sering kali dikaitkan dengan dukungan yang lebih besar.

e) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang positif dan mendukung mempengaruhi seberapa banyak dukungan yang dapat diberikan oleh *supervisor*. Lingkungan yang memungkinkan interaksi positif dan kolaborasi sering kali meningkatkan dukungan *supervisor*.

f) Beban Kerja *Supervisor*

Beban kerja yang tinggi dapat menghambat kemampuan *supervisor* untuk memberikan dukungan kepada karyawan. *Supervisor* yang terlalu sibuk mungkin memiliki keterbatasan waktu dan energi untuk mendukung tim mereka.

**3) Indikator *Supervisor Support***

Menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986), indikator *supervisor support* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1) Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support (POS)*)

Persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS sering dipengaruhi oleh tindakan *supervisor* yang mewakili organisasi.

2) Keadilan (*Fairness*)

Keadilan dalam perlakuan dan keputusan yang dibuat oleh *supervisor*, yang mencerminkan bagaimana karyawan diperlakukan secara adil dan setara.

3) Umpan Balik *Supervisor (Supervisor Feedback)*

Umpan balik yang diberikan oleh *supervisor* mengenai kinerja karyawan, termasuk apresiasi atas kinerja yang baik dan bimbingan untuk perbaikan.

4) Pengakuan atas Usaha (*Recognition of Efforts*)

Pengakuan dan penghargaan atas usaha dan kontribusi karyawan, yang menunjukkan bahwa *supervisor* memperhatikan dan menghargai pekerjaan karyawan.

5) Perilaku Pendukung (*Supportive Behaviors*)

Tindakan spesifik *supervisor* yang menunjukkan dukungan, seperti memberikan bantuan, bimbingan, dan sumber daya yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka.

## 2.1.4 Work Engagement

### 1) Konsep *Work Engagement*

*Work Engagement* adalah ketika karyawan siap untuk mempekerjakan dan mengekspresikan diri yang mereka sukai ke

dalam pekerjaan secara fisik, kognitif, dan emosional (Khan *et al.*, 2021). Kemudian, menurut Furuoka dan Idris (2020), *work engagement* didefinisikan sebagai konsep kritis yang mencerminkan partisipasi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang digambarkan sebagai antusiasme yang berorientasi pada pekerjaan, kekuatan, dorongan, komitmen, fokus yang kuat dan pikiran yang positif. Kim dan Hyun (2017) mendefinisikan *work engagement* adalah pengalaman positif yang dimiliki oleh karyawan ketika bekerja di perusahaan, pengalaman positif terlihat adanya interaksi positif antara karyawan dengan pimpinan, karyawan dengan rekan kerja lainnya.

Dimensi pada *work engagement* menurut Memon *et al.*,(2020), merupakan indikator motivasi intrinsik di tempat kerja dan mengacu pada keadaan pikiran yang positif dan memuaskan. Karyawan yang terlibat telah memperoleh tingkat *absorption*, *vigor*, dan *dedication* yang tinggi.

- 1) *Absorption* ditandai dengan sepenuhnya terlibat dalam organisasi dan memiliki perasaan bahagia dalam pekerjaan seseorang.
- 2) *Vigor* ditandai dengan tinggi rendahnya energi serta ketahanan mental yang tinggi saat melakukan pekerjaan.
- 3) *Dedication* ditandai oleh kepetningan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, serta tantangan di tempat kerja

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa *work engagement* adalah suatu perilaku positif karyawan terhadap pekerjaan mereka

ditandai dengan keterlibatan kerja ini diindikasikan sebagaimana karyawan memiliki tingkat energi yang tinggi, menjadi antusias tentang pekerjaan mereka, terinspirasi oleh pekerjaan dan hampir tidak memisahkan dari pekerjaan itu sendiri.

## 2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Bakker & Demerouti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah :

### a) Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Sumber daya pekerjaan mencakup segala hal yang dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan kerja, dan merangsang pertumbuhan serta perkembangan pribadi. Sumber daya ini dapat berupa dukungan sosial dari rekan kerja dan *supervisor*, umpan balik, otonomi, serta kesempatan untuk berkembang.

### b) Tuntutan Pekerjaan yang Menantang (*Challenging Job Demands*)

Tuntutan pekerjaan yang menantang dapat meningkatkan keterlibatan kerja apabila karyawan melihatnya sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Tantangan ini termasuk proyek-proyek baru, tanggung jawab tambahan, dan tugas-tugas kompleks yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik.

### c) Karakteristik Pribadi (*Personal Resources*)

Karakteristik pribadi, seperti optimisme, *self-efficacy*, dan ketahanan (*resilience*), mempengaruhi bagaimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka. Individu dengan sumber daya pribadi

yang tinggi cenderung lebih tahan terhadap tekanan dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

d) Dukungan Sosial (*Social Support*)

Dukungan sosial dari *supervisor*, rekan kerja, dan keluarga dapat memperkuat keterlibatan kerja dengan menyediakan rasa pengakuan, kepercayaan, dan keamanan emosional. Dukungan sosial membantu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan dalam pekerjaan mereka.

e) Kesesuaian Pekerjaan dan Kepribadian (*Person-Job Fit*)

Ketika pekerjaan sesuai dengan kepribadian dan keterampilan karyawan, mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi. Kesesuaian ini meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

f) Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Persepsi tentang keadilan dalam organisasi, seperti keadilan distribusi dan keadilan prosedural, mempengaruhi keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil cenderung lebih terlibat dan loyal terhadap organisasi.

### 3) Indikator *Work Engagement*

Menurut Schaufeli *et al.* (2006), menyatakan bahwa *work engagement* terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

- 1) Kekuatan (*Vigor*), ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental selama bekerja, kemauan untuk berusaha keras dalam pekerjaan, dan ketekunan bahkan ketika menghadapi kesulitan.

- 2) Dedikasi (*Dedication*), ditandai dengan keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, perasaan antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan dalam pekerjaan.
- 3) Penyerapan (*Absorption*), ditandai dengan sepenuhnya berkonsentrasi dan merasa sangat asyik dalam pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

- 1) Setiawan, R., & Widodo, A. (2019), meneliti tentang "Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work Engagement* sebagai Mediasi pada Karyawan Hotel di Jakarta" bertujuan untuk menganalisis bagaimana dukungan *supervisor* memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan bagaimana keterlibatan kerja dapat berfungsi sebagai mediasi. Penelitian ini melibatkan 250 karyawan dari lima hotel bintang lima di Jakarta. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* memiliki hubungan negatif langsung terhadap niat *turnover*, dan keterlibatan kerja berfungsi sebagai mediasi parsial antara dukungan *supervisor* dan niat *turnover*. Ini berarti bahwa keterlibatan kerja meningkatkan efek positif dari dukungan *supervisor* dalam mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada

penggunaan variabel *supervisor support*, *work engagement*, dan *turnover intention*. Perbedaannya adalah pada industri dan lokasi yang diteliti, di mana penelitian yang akan dilakukan fokus pada perusahaan telekomunikasi di Bali.

- 2) Putra, M. A., & Sari, D. (2020), meneliti tentang "*The Impact of Supervisor Support and Organizational Commitment on Turnover Intention in Manufacturing Companies*" bertujuan untuk memahami pengaruh dukungan *supervisor* dan komitmen organisasi terhadap niat *turnover* pada karyawan di sektor manufaktur. Studi ini melibatkan 300 karyawan dari berbagai perusahaan manufaktur di Surabaya. Data dikumpulkan melalui survei online dan dianalisis menggunakan regresi berganda.

Hasilnya menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* secara signifikan mengurangi niat *turnover*, dan komitmen organisasi juga berperan penting dalam memperkuat hubungan ini. *Work engagement* ditemukan sebagai variabel mediasi yang signifikan, menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat meningkatkan pengaruh dukungan *supervisor* terhadap pengurangan niat *turnover*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada fokus pada hubungan antara dukungan *supervisor*, *work engagement*, dan *turnover intention*. Namun, perbedaan utama adalah industri yang diteliti dan metodologi yang digunakan.

- 3) Suryani, N. (2021), meneliti tentang "*Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Supervisor Support and*

*Turnover Intention among Retail Employees*" mengeksplorasi peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara dukungan *supervisor* dan niat *turnover* di industri ritel. Studi ini menggunakan sampel 200 karyawan ritel di Bandung dan menggunakan analisis SEM untuk menguji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* berhubungan negatif dengan niat *turnover*, dan *work engagement* sepenuhnya memediasi hubungan ini. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dengan memperkuat dukungan *supervisor*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penggunaan variabel mediasi *work engagement* dan fokus pada pengaruh dukungan *supervisor* terhadap niat *turnover*. Perbedaan terletak pada sektor industri dan teknik analisis yang digunakan.

- 4) Prasetya, A., & Yulianto, M. (2019), meneliti tentang "Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap *Turnover Intention* dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Industri Manufaktur di Semarang" bertujuan untuk menganalisis hubungan antara dukungan *supervisor* dengan intensi *turnover* melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan terhadap 150 karyawan pada perusahaan manufaktur di Semarang. Data dianalisis menggunakan metode regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan *supervisor*

berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar, dan pengaruh ini dimediasi oleh keterlibatan kerja. Semakin tinggi dukungan dari supervisor, semakin terlibat karyawan dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan, yaitu *supervisor support*, *work engagement*, dan *turnover intention*. Perbedaannya adalah fokus pada sektor industri manufaktur.

- 5) Putra, D., & Wardani, S. (2021), meneliti tentang "Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap Intensi *Turnover* yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja pada Karyawan di Perusahaan Telekomunikasi di Bandung" bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dukungan dari supervisor terhadap niat keluar, serta melihat peran keterlibatan kerja sebagai mediator di perusahaan telekomunikasi. Penelitian ini menggunakan sampel 200 karyawan dari perusahaan telekomunikasi besar di Bandung. Data dianalisis menggunakan metode SEM.

Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara dukungan supervisor dan *turnover intention* secara signifikan. Dukungan supervisor dalam bentuk arahan, motivasi, dan pengakuan berdampak positif pada keterlibatan kerja, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel penelitian yang sama dan model mediasi. Perbedaannya adalah sektor industri telekomunikasi.

- 6) Priyanto, D., & Lestari, A. (2018), meneliti tentang "*The Influence of Supervisor Support on Employee Engagement: A Study on Bank Employees in Indonesia*" bertujuan untuk menganalisis bagaimana dukungan dari atasan dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 150 karyawan dari lima bank besar di Jakarta. Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data, yang kemudian dianalisis menggunakan regresi linear.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan dari atasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh *supervisor* mereka cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi niat untuk berpindah kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada fokus analisis pengaruh dukungan *supervisor* terhadap *work engagement*. Perbedaannya terletak pada industri yang diteliti, yaitu sektor perbankan.

- 7) Sari, R. M., & Nugroho, A. (2019), meneliti tentang "*Supervisor Support and Work Engagement: Evidence from the Hospitality Industry*" bertujuan untuk meneliti hubungan antara dukungan *supervisor* dan keterlibatan kerja di industri perhotelan. Studi ini mengumpulkan data dari 200 karyawan hotel di Bali dan menggunakan metode analisis jalur untuk mengevaluasi hubungan antar variabel.

Hasilnya menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* berperan signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Dukungan emosional

dan instrumental dari *supervisor* terbukti meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah analisis hubungan antara dukungan *supervisor* dan *work engagement*. Perbedaan terletak pada sektor industri yang berbeda dan teknik analisis yang digunakan.

- 8) Kusuma, H., & Widodo, A. (2020), meneliti tentang "*Impact of Supervisor Support on Employee Engagement in the Telecommunication Sector*" mengeksplorasi dampak dukungan *supervisor* terhadap keterlibatan kerja di sektor telekomunikasi. Penelitian ini melibatkan 180 karyawan dari perusahaan telekomunikasi di Jakarta, dan data dianalisis menggunakan regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan *supervisor*, terutama dalam hal pengembangan karier dan umpan balik konstruktif, memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran *supervisor* dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah fokus pada sektor telekomunikasi dan penggunaan variabel *supervisor support* dan *work engagement*. Perbedaannya terletak pada sampel dan lokasi penelitian yang berbeda.

- 9) Andriani, Y., & Pratama, R. (2021), meneliti tentang "*Exploring the Effect of Supervisor Support on Work Engagement among Nurses in Public Hospitals*" bertujuan untuk memahami bagaimana dukungan dari atasan dapat meningkatkan keterlibatan kerja di kalangan perawat rumah sakit umum. Penelitian ini melibatkan 250 perawat dari tiga rumah sakit

umum di Jawa Tengah. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement*. Supervisi yang memberikan umpan balik konstruktif, kesempatan untuk pengembangan karier, dan dukungan emosional terbukti meningkatkan keterlibatan kerja perawat, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pelayanan kesehatan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel *supervisor support* dan *work engagement*. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang berfokus pada sektor kesehatan.

- 10) Fitriani, D., & Nugraha, A. (2022), meneliti tentang "*The Role of Supervisor Support in Enhancing Work Engagement among Retail Employees: A Case Study in Bandung*" bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh dukungan *supervisor* terhadap keterlibatan kerja di kalangan karyawan ritel. Studi ini melibatkan 220 karyawan dari beberapa gerai ritel besar di Bandung. Data dianalisis menggunakan analisis regresi untuk mengevaluasi hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* yang baik meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan ritel. Elemen dukungan seperti perhatian pribadi, pemberian penghargaan, dan bimbingan profesional terbukti memperkuat ikatan karyawan dengan pekerjaan mereka. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah fokus pada hubungan antara dukungan *supervisor* dan

*work engagement*. Perbedaannya adalah pada sektor industri yang diteliti dan lokasi geografis.

- 11) Simone *et al.* (2018), meneliti tentang *The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction* bertujuan untuk menjelaskan perputaran sukarela perawat dengan menganalisis peran *self-efficacy*, kapasitas agen, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja pada intensi *turnover* rumah sakit, dan untuk mempelajari hubungan antara variabel dan kepuasan pasien. Penelitian ini mengumpulkan data dari 194 perawat dan 181 pasien dari 22 bangsal rawat inap di 2 rumah sakit di Italia selatan. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keterlibatan kerja, *self-efficacy* dan kapasitas agentic secara positif saling terkait dan berkorelasi negatif dengan niat berpindah. Analisis jalur menunjukkan bahwa *self-efficacy*, beberapa kapasitas agen (antisipasi dan pengaturan diri sendiri), kepuasan kerja dan keterlibatan kerja memiliki efek langsung atau tidak langsung terhadap niat *turnover* perawat, dan bahwa kepuasan kerja menghasilkan efek yang lebih kuat pada niat berpindah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan variabel *work engagement* dan *turnover intention*. Perbedaannya yaitu terletak pada obyek yang nantinya akan diteliti

- 12) Memon *et al.* (2017), meneliti tentang *The mediating role of work engagement between pay satisfaction and turnover intention* bertujuan

untuk mengetahui hubungan antara kepuasan gaji, keterlibatan kerja dan keinginan untuk berpindah. Data yang dikumpulkan berasal dari para profesional yang bekerja di sektor minyak dan gas di Malaysia yang berjumlah 409 orang. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* digunakan untuk menguji model yang dihipotesiskan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan gaji mempunyai pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan keterlibatan kerja secara negatif mempengaruhi niat karyawan untuk pergi dalam perusahaan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan variabel *work engagement* dan *turnover intentions*. Perbedaannya yaitu terletak pada obyek yang nantinya akan diteliti.

- 13) Lulu *et al.* (2016), meneliti tentang *Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions, a comparison between supervisors and line-level employees* bertujuan untuk menyelidiki pengaruh posisi karyawan (*supervisor* vs karyawan pemula) pada variabel yang terkait dengan pekerjaan yaitu keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan keinginan untuk berpindah. Ketiga dimensi *work engagement* ditemukan memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, terlepas dari posisi.

Data diperoleh dan dikumpulkan dari *supervisor* dan karyawan pemula dari 29 hotel menengah ke atas. Sampel yang digunakan sebanyak 814 responden. Analisis ANCOVA dilakukan untuk menguji

perbedaan posisi dalam keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan keinginan untuk berpindah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada penggunaan variabel *work engagement* dan *turnover intention*. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis dan obyek yang nantinya akan diteliti.

- 14) Purwanto, R., & Susanti, A. (2019), meneliti tentang "Pengaruh Work Engagement terhadap Turnover Intention pada Karyawan Perusahaan Manufaktur di Surabaya" bertujuan untuk menganalisis hubungan antara work engagement dan turnover intention pada karyawan di sektor manufaktur. Penelitian ini melibatkan 200 responden dan menggunakan teknik analisis regresi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work engagement memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap turnover intention. Semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel work engagement dan turnover intention. Perbedaannya adalah pada obyek penelitian yang berfokus pada sektor manufaktur.

- 15) Wahyuni, A., & Putra, B. (2021), meneliti tentang "Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Intensi *Turnover* pada Karyawan Hotel di Bali" bertujuan untuk mengetahui apakah *work engagement* mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan hotel. Penelitian ini melibatkan 120 karyawan dari berbagai hotel di Bali dan menggunakan analisis regresi untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki intensi *turnover* yang lebih rendah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel *work engagement* dan *turnover intention*. Perbedaannya adalah pada sektor perhotelan yang menjadi fokus penelitian