

**PERAN MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PENGARUH
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PROMOTOR
VIVO DI SURABAYA**

Ririn Kurniawati*, Agus Purbo Widodo, Ady Setiawan
Universitas Teknologi Surabaya, Indonesia

Email: * xx.ririn.k@gmail.com, aguspurbo.w@gmail.com, adysetiawan0311@gmail.com

ABSTRACT.

This study examines the mediating role of employee engagement in the relationship between perceived organizational support (POS), leadership style, and turnover intention among sales promoters at PT. BOH Vivo Area B Surabaya. Using a quantitative approach with 175 respondents and SEM-AMOS analysis, results reveal that POS ($\beta = 0.326$; $p = 0.019$) and leadership style ($\beta = 0.931$; $p < 0.001$) have a significant positive effect on employee engagement. POS has a significant negative effect on turnover intention, while leadership style and employee engagement have negative but not significant effects. Employee engagement partially mediates the effect of POS (-0.033) and leadership style (-0.087) on turnover intention. The model explains 68.2% of the variance in employee engagement and 18.9% in turnover intention. These findings highlight the importance of organizational support and adaptive leadership in enhancing work engagement and reducing employee turnover intention in the technology retail industry.

Keywords: Perceived Organizational Support, Leadership Style, Employee Engagement, Turnover Intention.

ABSTRAK.

Penelitian ini menganalisis peran mediasi *employee engagement* pada pengaruh *perceived organizational support* (POS) dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* promotor PT. BOH Vivo Area B Surabaya. Menggunakan metode kuantitatif dengan 175 responden dan analisis SEM-AMOS, hasil menunjukkan bahwa POS ($\beta = 0,326$; $p = 0,019$) dan gaya kepemimpinan ($\beta = 0,931$; $p < 0,001$) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. POS berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan gaya kepemimpinan dan *employee engagement* berpengaruh negatif namun tidak signifikan. *Employee engagement* terbukti memediasi pengaruh POS (-0,033) dan gaya kepemimpinan (-0,087) terhadap *turnover intention*. Model menjelaskan 68,2% variasi *employee engagement* dan 18,9% *turnover intention*. Temuan ini menegaskan pentingnya dukungan organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan menekan niat keluar karyawan di industri ritel teknologi.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support*, Gaya Kepemimpinan, *Employee Engagement*, *Turnover Intention*.

PENDAHULUAN

Perusahaan pada era persaingan global menghadapi tantangan yang semakin kompleks, di mana keberhasilan strategi bisnis tidak hanya bergantung pada inovasi produk dan kemajuan

teknologi, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM yang kompeten, memiliki motivasi tinggi, serta keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi merupakan aset strategis yang memegang peran sentral dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam industri ritel teknologi, khususnya pada sektor penjualan smartphone, kemampuan dan retensi tenaga penjual menjadi faktor krusial dalam menentukan daya saing di pasar yang dinamis.

Fenomena *turnover intention* atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan menjadi salah satu permasalahan signifikan dalam manajemen SDM. Tingginya tingkat *turnover* tidak hanya menimbulkan biaya tambahan untuk rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga berpotensi mengganggu stabilitas operasional serta mengakibatkan hilangnya pengetahuan tacit yang bernilai strategis. Menurut Harris (dalam Prisca, 2016), tingkat *turnover* di atas 10% per tahun sudah dikategorikan tinggi dan perlu mendapatkan intervensi segera. Kondisi ini sesuai dengan realitas di PT. BOH Vivo Area B Surabaya, di mana promotor penjualan menunjukkan tren peningkatan *turnover* signifikan hingga mencapai 16% pada akhir tahun 2024.

Salah satu determinan utama *turnover intention* adalah *perceived organizational support* (POS), yaitu sejauh mana karyawan menilai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2002). Sejumlah penelitian terdahulu membuktikan bahwa POS memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* (Agustini et al., 2017; Karatepe & Aga, 2021). Karyawan yang merasakan dukungan tinggi dari organisasi cenderung memiliki loyalitas lebih kuat dan intensi yang rendah untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Selain POS, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang membentuk perilaku dan sikap karyawan. Kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan suportif terbukti mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta keterlibatan karyawan (Suhakim & Badrianto, 2021; Iqbal et al., 2020). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak selaras dengan kebutuhan dan situasi kerja dapat memicu stres, menurunkan motivasi, serta meningkatkan niat keluar dari organisasi.

Dalam kajian manajemen, *employee engagement* diidentifikasi sebagai variabel mediasi potensial yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan perilaku kerja

karyawan, termasuk *turnover intention* (Saks, 2006; Memon et al., 2020). *Employee engagement* mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung lebih produktif, memiliki dedikasi kuat, dan enggan meninggalkan organisasi.

Temuan penelitian di PT. BOH Vivo Area B Surabaya mengungkap bahwa POS ($\beta = 0,326$; $p = 0,019$) dan gaya kepemimpinan ($\beta = 0,931$; $p < 0,001$) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. POS memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* ($\beta = -0,839$; $p = 0,002$), sedangkan gaya kepemimpinan dan *employee engagement* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki peran lebih dominan dalam mengurangi niat keluar karyawan dibandingkan variabel lainnya.

Analisis mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi secara parsial pengaruh POS ($-0,033$) dan gaya kepemimpinan ($-0,087$) terhadap *turnover intention*, meskipun kontribusi mediasi tersebut relatif kecil. Hasil ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan mekanisme psikologis yang menyalurkan pengaruh positif faktor organisasi terhadap retensi tenaga kerja.

Implikasi dari hasil tersebut adalah pentingnya perusahaan merancang strategi retensi yang mengintegrasikan dukungan organisasi dan pengembangan kepemimpinan adaptif. Dukungan dapat diwujudkan melalui kebijakan transparan, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, pengembangan karier, dan program kesejahteraan. Sementara itu, kepemimpinan yang efektif membutuhkan perpaduan antara keterampilan manajerial dan empati interpersonal guna membangun hubungan kerja yang konstruktif.

Dalam persaingan pasar smartphone yang semakin ketat, kemampuan mempertahankan promotor berpengalaman menjadi faktor kunci bagi PT. BOH Vivo Area B Surabaya untuk menjaga pangsa pasar dan keberlanjutan penjualan. Peningkatan *employee engagement* tidak hanya relevan untuk mengurangi *turnover intention*, tetapi juga untuk mendorong performa penjualan yang konsisten.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* promotor di PT. BOH Vivo Area B Surabaya.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen SDM sekaligus memberikan rekomendasi strategis dalam merancang kebijakan retensi karyawan di industri ritel teknologi.

TINJAUAN PUSTAKA

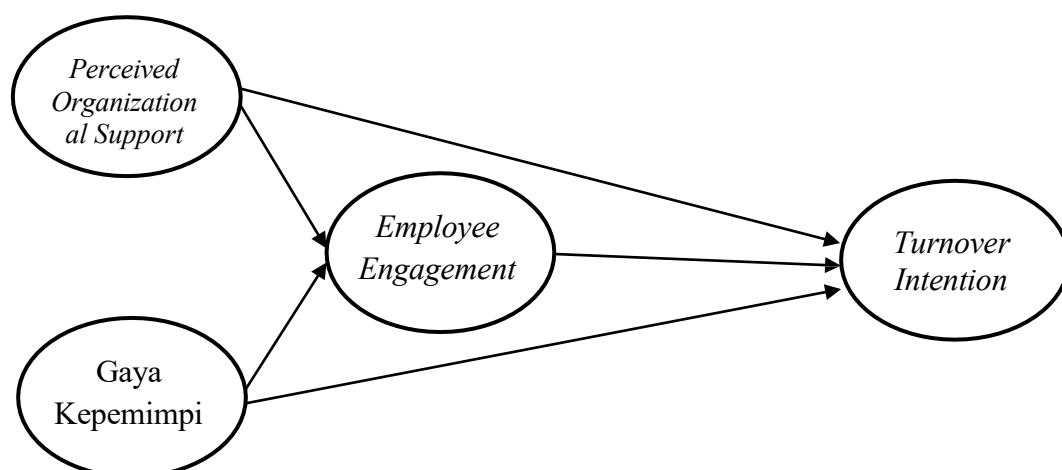
Perceived Organizational Support (POS) didefinisikan sebagai persepsi subjektif karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Berdasarkan teori dukungan organisasi, ketika karyawan merasakan apresiasi dan kepedulian dari organisasi, akan terbentuk rasa kewajiban moral untuk membalasnya melalui peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen jangka panjang. POS berperan penting dalam memperkuat hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan yang berlandaskan pada norma resiprokal dalam interaksi sosial di lingkungan kerja. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa POS berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, dan penurunan *turnover intention*.

Gaya kepemimpinan merupakan seperangkat pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi bawahan guna mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Pemimpin yang efektif ditandai oleh kemampuan adaptasi terhadap dinamika situasi, komunikasi yang jelas, pemberdayaan anggota tim, serta pemberian dukungan sesuai kebutuhan individu. Gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, memperkuat keterlibatan karyawan, serta menurunkan tingkat stres. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak responsif dapat memicu ketidakpuasan kerja, mengurangi komitmen, dan memperbesar potensi terjadinya *turnover*.

Employee engagement mengacu pada kondisi psikologis yang mencerminkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Kahn, 1990). Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta konsentrasi penuh dalam melaksanakan tugasnya. Faktor-faktor seperti POS, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja yang mendukung berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Tingkat keterlibatan yang tinggi memberikan dampak positif pada produktivitas, kualitas layanan, dan keberlanjutan hubungan kerja, sekaligus menjadi penghalang terhadap niat keluar dari organisasi.

Turnover intention dipahami sebagai niat atau kecenderungan individu untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela, yang sering kali menjadi indikator awal terjadinya *turnover* aktual (Mobley, 1977). Niat ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, persepsi dukungan dari atasan, lingkungan kerja, serta ketersediaan peluang kerja alternatif. Tingginya tingkat *turnover* berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru, sekaligus berpotensi menurunkan moral tim dan mengganggu kelancaran operasional organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi langkah strategis dalam manajemen retensi SDM.

Secara konseptual, hubungan antara POS, gaya kepemimpinan, dan *turnover intention* dapat dijelaskan melalui peran mediasi *employee engagement*. POS dan gaya kepemimpinan yang positif menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang pada akhirnya mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Perspektif ini sejalan dengan teori *social exchange*, yang menegaskan bahwa hubungan saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan akan memicu perilaku positif, seperti peningkatan komitmen dan kinerja, serta menghambat perilaku negatif, termasuk *turnover intention*. Pemahaman atas interaksi variabel-variabel ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya di industri ritel teknologi yang memiliki dinamika persaingan dan mobilitas karyawan yang tinggi.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*. H5: *Employee Engagement* memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*

H6: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Turnover Intention*.

H7: *Employee Engagement* memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* melalui peran mediasi *employee engagement*. Populasi penelitian mencakup seluruh promotor penjualan pada PT. BOH Vivo Area B Surabaya. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria inklusi, antara lain masa kerja minimal enam bulan serta keterlibatan aktif dalam aktivitas penjualan. Pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Instrumen penelitian telah melalui tahap uji validitas untuk mengukur ketepatan butir pernyataan, dan uji reliabilitas untuk memastikan konsistensi internal, sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat keabsahan dan keandalan yang memadai. Setiap variabel dioperasionalkan berdasarkan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah teruji secara empiris, sehingga menjamin landasan teoritis yang kuat.

Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak *Analysis of Moment Structures* (AMOS). Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan simultan antar variabel laten, baik hubungan

langsung (*direct effect*) maupun hubungan tidak langsung (*indirect effect*), termasuk peran mediasi *employee engagement*. Tahapan analisis meliputi pengujian asumsi statistik, evaluasi kelayakan model (*goodness of fit indices*), serta pengujian hipotesis melalui analisis koefisien jalur (*path coefficient*) dan tingkat signifikansi (*p-value*). Pemilihan SEM-AMOS memberikan keuntungan metodologis berupa estimasi parameter yang akurat, pengujian model secara komprehensif, serta kemampuan untuk memvalidasi model konseptual yang diajukan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Rendahnya rata-rata *turnover intention* dalam penelitian ini (2,14 pada skala 1–5) memperkuat asumsi bahwa strategi manajemen SDM yang diterapkan perusahaan relatif efektif, terutama dalam membangun dukungan organisasi. Namun, hasil ini juga mengimplikasikan bahwa peningkatan engagement melalui gaya kepemimpinan masih dapat dioptimalkan untuk menekan turnover lebih jauh. Dalam industri ritel teknologi yang kompetitif, di mana mobilitas tenaga kerja cenderung tinggi, kombinasi kebijakan organisasi yang suportif dan kepemimpinan yang memberdayakan menjadi krusial.

Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran

Tabel Uji Validitas

Tabel 1. Variabel *Perceived Organizational Support*

Item	Korelasi	Kriteria	Nilai Sig	Keterangan
1	0.739	0.30	0,000	Valid
2	0.827	0.30	0,000	Valid
3	0.808	0.30	0,000	Valid
4	0.813	0.30	0,000	Valid
5	0.796	0.30	0,000	Valid
6	0.725	0.30	0,000	Valid

Tabel 2. Variabel Gaya kepemimpinan

Item	Korelasi	Kriteria	Nilai Sig	Keterangan
1	0.877	0.30	0,000	Valid
2	0.886	0.30	0,000	Valid
3	0.891	0.30	0,000	Valid
4	0.898	0.30	0,000	Valid
5	0.889	0.30	0,000	Valid
6	0.870	0.30	0,000	Valid

7	0.851	0.30	0,000	Valid
8	0.703	0.30	0,000	Valid

Tabel 3. Variabel *Employee engagement*

Item	Korelasi	Kriteria	Nilai Sig	Keterangan
1	0.839	0.30	0,000	Valid
2	0.802	0.30	0,000	Valid
3	0.878	0.30	0,000	Valid
4	0.872	0.30	0,000	Valid
5	0.781	0.30	0,000	Valid
6	0.827	0.30	0,000	Valid

Tabel 4. Variabel *Turnover intention*

Item	Korelasi	Kriteria	Nilai Sig	Keterangan
1	0.751	0.30	0,000	Valid
2	0.789	0.30	0,000	Valid
3	0.890	0.30	0,000	Valid
4	0.884	0.30	0,000	Valid
5	0.892	0.30	0,000	Valid
6	0.863	0.30	0,000	Valid
7	0.898	0.30	0,000	Valid
8	0.848	0.30	0,000	Valid
9	0.052	0.30	0,493	Tidak Valid
10	0.206	0.30	0,006	Tidak Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki nilai korelasi *Corrected Item-Total Correlation* (CITC) antara 0,725 hingga 0,827, lebih tinggi dari kriteria minimal 0,30, dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa seluruh item dalam variabel POS valid dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara akurat.

Pada variabel gaya kepemimpinan, nilai CITC berkisar antara 0,703 hingga 0,898, dengan semua nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Seluruh item memenuhi kriteria validitas, sehingga instrumen ini dinyatakan layak untuk digunakan dalam mengukur persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Variabel *employee engagement* memperlihatkan nilai CITC pada rentang 0,781 hingga 0,878, dengan seluruh item menunjukkan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan valid dalam menggambarkan keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan.

Pada variabel *turnover intention*, delapan item memiliki nilai CITC antara 0,751 hingga 0,898 dan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga dinyatakan valid. Namun, dua item terakhir memiliki nilai korelasi 0,052 dan 0,206, berada di bawah batas minimal 0,30, serta nilai signifikansi masing-masing 0,493 dan 0,006 ($> 0,05$ untuk item pertama). Oleh karena itu, kedua item tersebut dinyatakan tidak valid dan sebaiknya dieliminasi agar instrumen memiliki tingkat akurasi pengukuran yang optimal.

Tabel 5. Uji Realibilitas

Variabel	r hitung	r kritis	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.869	0.60	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0.947	0.60	Reliabel
<i>Employee engagement</i>	0.906	0.60	Reliabel
<i>Turnover intention</i>	0.897	0.60	Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai r hitung lebih besar dari r kritis (0,60), yaitu POS sebesar 0,869, gaya kepemimpinan 0,947, *employee engagement* 0,906, dan *turnover intention* 0,897. Hal ini menandakan bahwa seluruh instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dinyatakan reliabel untuk mengukur masing-masing konstruk penelitian.

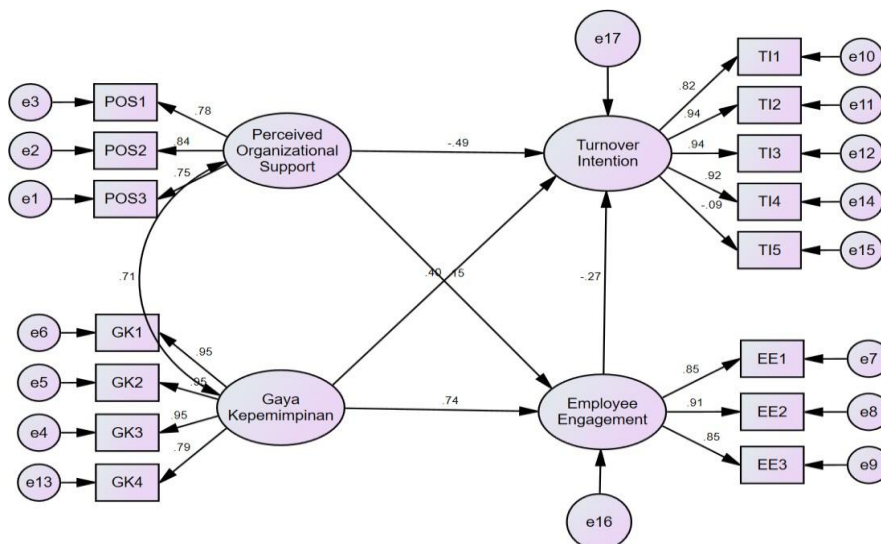
Tabel 6. Uji t (*Tes of Significant*)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
EE <--- GK	.931	.181	5.140	***
EE <--- POS	.326	.139	2.352	.019
TI <--- GK	.415	.297	1.399	.162
TI <--- POS	-.839	.268	-2.131	.002
TI <--- EE	-.168	.169	-.991	.321

Hasil uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (GK) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* (EE) ($\beta = 0,931$; $p < 0,001$), dan *perceived organizational support* (POS) juga berpengaruh positif signifikan terhadap EE ($\beta = 0,326$; $p = 0,019$). Sementara itu, POS berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (TI) ($\beta = -0,839$; $p = 0,002$). Sebaliknya, pengaruh GK terhadap TI ($\beta = 0,415$; $p = 0,162$) dan EE terhadap TI ($\beta = -0,168$; $p = 0,321$) tidak signifikan, sehingga keduanya tidak terbukti secara statistik memengaruhi niat keluar karyawan secara langsung.

Hasil analisis yang diperoleh melalui representasi diagram model penuh menggambarkan keterkaitan antarvariabel sesuai dengan hipotesis penelitian. Model yang

digunakan dalam studi ini disusun berdasarkan kerangka konseptual, definisi operasional, serta hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan secara teoretis, sehingga memungkinkan untuk divisualisasikan dalam bentuk diagram jalur. Selanjutnya, hasil dari diagram model penuh tersebut dikembangkan menjadi model struktural sebagaimana ditunjukkan pada uraian berikut.



Gambar 1. Model Struktur

Pembahasan

Hasil penelitian mengungkap bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* serta berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini mendukung teori *organizational support* (Eisenberger et al., 1986) yang menyatakan bahwa apresiasi dan perhatian organisasi terhadap karyawan membentuk keterikatan emosional yang kuat, sehingga menurunkan kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan. Studi terdahulu (Karatepe & Aga, 2021; Agustini et al., 2017) juga menegaskan peran POS dalam meningkatkan komitmen afektif dan menekan *turnover intention*. Pada konteks PT. BOH Vivo Area B Surabaya, tingginya skor POS mencerminkan keberhasilan perusahaan membangun budaya kerja suportif yang efektif dalam mempertahankan karyawan di tengah persaingan ketat industri.

Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, namun tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap retensi karyawan lebih bersifat tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja. Pandangan ini sejalan dengan Schaufeli & Bakker (2010) serta Iqbal et al. (2020) yang menunjukkan bahwa

kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan membangun kepercayaan berkontribusi pada keterlibatan kerja, meskipun dampak langsungnya terhadap *turnover intention* relatif lemah.

Uji mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara POS dan gaya kepemimpinan dengan *turnover intention*. Meskipun kontribusi mediasi tergolong kecil, hasil ini konsisten dengan *social exchange theory* (Blau, 1964) yang menegaskan bahwa hubungan positif organisasi– karyawan menciptakan rasa timbal balik yang mendorong keterlibatan kerja dan retensi. Saks (2006) turut menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor organisasi dengan perilaku kerja.

Rendahnya rata-rata *turnover intention* (2,14 pada skala 1–5) menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM perusahaan relatif efektif, khususnya dalam membangun dukungan organisasi. Namun, optimalisasi keterlibatan kerja melalui penguatan gaya kepemimpinan masih diperlukan untuk menekan tingkat *turnover* lebih lanjut. Dalam industri ritel teknologi yang kompetitif dan dinamis, sinergi antara kebijakan organisasi yang suportif dan kepemimpinan yang memberdayakan menjadi strategi kunci untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, *perceived organizational support* (POS) dan gaya kepemimpinan terbukti berperan dalam meningkatkan *employee engagement*, di mana POS juga secara langsung mampu menurunkan *turnover intention*. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap niat keluar karyawan, tetapi berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja. Peran mediasi *employee engagement* bersifat parsial dengan pengaruh yang relatif kecil, namun tetap penting untuk memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam industri ritel teknologi, strategi retensi yang efektif memerlukan sinergi antara dukungan organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang mampu memberdayakan karyawan agar tetap bertahan di tengah persaingan pasar tenaga kerja yang ketat.

DAFTAR REFERENSI

- Agarwal, U. A., & Gupta, A. (2023). Unpacking the mediating role of work engagement in the relationship between POS, transformational leadership, and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2174789>
- Amanda, N., & Armaniah, H. (2023). Pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen SDM Indonesia*, 7(2), 45–55.

- Ariani, D. W. (2022). Employee engagement sebagai mediasi antara POS dan turnover intention pada sektor ritel. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Indonesia*, 6(1), 11–21.
- Arya, A. (2018). Pengaruh gaya beban kerja terhadap turnover intention karyawan kuliner Makassar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 22–30.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dewi, N. P. A., & Wibawa, I. M. A. (2023). Peran employee engagement sebagai mediator antara perceived organizational support dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 6(1), 70–78.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management*. <https://www.shrm.org>
- Felix, H., & Yanuar. (2021). Pengaruh perceived organizational support terhadap turnover intention dengan job satisfaction sebagai mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 100–110.
- Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Gallup Inc.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2021). Organizational support and employee retention: A review of literature. *Asian Business & Management*, 20(3), 421–441. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00130-7>
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24(1), 210–225.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2020). The influence of leadership style on employee performance in Pakistan's telecom sector. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1723832. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1723832>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Perceived organizational support and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102857.
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2021). The effects of organizational support and work engagement on turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 511–529.
- Kurniawan, R., Hartono, B., & Widhiarso, W. (2022). Strategi retensi promotor di industri smartphone: Studi kasus pada distribusi ritel. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 21(1), 45–60.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C.

- S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kusuma, K. I. P., & Mujiati, N. W. (2017). Pengaruh perceived organizational support dan komitmen organisasional terhadap turnover intention di Hotel Alila Ubud. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 5(3), 152–160.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. (2020). Employee engagement as a mediator in the relationship between HRM practices and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.16247>
- Novry Ruddy Rehatta, P., Santoso, B., & Harsono, M. (2022). Employer branding dan turnover intention dengan employee engagement sebagai mediator. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 33–42.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2023). A psychological conditions framework of employee engagement: The role of meaningfulness, safety, and availability. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100838. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100838>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2020). Organizational support and employee performance: The mediating role of engagement. *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 100136. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.100136>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shuck, B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2014). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300–325.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848.