

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dinamika mobilitas tenaga kerja di Indonesia, termasuk pergeseran antar pekerjaan dan perubahan status pekerjaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa perpindahan pekerja merupakan fenomena nyata di pasar kerja Indonesia, yang menjadi konteks empiris penting untuk menelaah faktor-faktor organisasi seperti *supervisory support* dan *work engagement* dalam menekan *Turnover Intention* karyawan (Badan Pusat Statistika, 2025).

Perpindahan pekerjaan oleh tenaga kerja seringkali terjadi karena beragam faktor, baik yang berasal dari internal maupun eksternal, serta bersifat sukarela ataupun terpaksa. Dari sisi internal, daya tarik pendapatan yang lebih tinggi menjadi alasan utama seseorang mencari pekerjaan baru. Faktor internal lain yang mendorong perpindahan meliputi ketidaksesuaian dengan lingkungan kerja sebelumnya, seperti masalah lokasi, relasi dengan rekan kerja, dan ketersediaan fasilitas.

Berbagai macam alasan seseorang pindah pekerjaan dalam Sakernas dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu alasan internal, alasan eksternal, dan alasan lainnya. Alasan internal adalah alasan pindah kerja karena pendapatan kurang memuaskan dan tidak cocok dengan lingkungan kerja. Selain itu, perpindahan pekerjaan lebih sering terjadi pada kelompok usia yang lebih muda. Sekitar 5,8% pekerja berusia 25–34 tahun dan 5,4% pekerja berusia 15–24 tahun berganti pekerjaan dalam setahun terakhir (Badan Pusat Statistika, 2025).

Supervisor pada setiap perusahaan memiliki peran penting dalam perusahaan. Hal tersebut diungkapkan oleh (Zeyrofi *et al.*, 2024) bahwa *supervisor support* dapat mengurangi pergantian karyawan atau *turnover intention*. Support dari supervisor berdampak pada karyawan. Namun, tidak hanya *support* dari supervisor. Tetapi, keterikatan karyawan juga dapat mempengaruhi *turnover intention*. Adanya

work engagement dapat menjadikan karyawan memiliki komitmen. Dengan demikian, *support supervisor* dan juga *engagement* karyawan berdampak pada *turnover intention*

Turnover Intention merupakan niat karyawan atau kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya dengan sukrela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain berdasarkan pilihannya sendiri (Apriliyandari & Herachwati, 2023). *Turnover intention* sangat perlu untuk diperhatikan dalam sebuah organisasi. Individu yang mengalami *turnover* secara fisik masih berada di dalam organisasi, namun secara mental telah meninggalkan organisasinya (Siddiqi *et al.*, 2025). *Turnover* yang terjadi dalam sebuah organisasi disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya ketidak cocokan antara karyawan dengan pimpinan serta keterlibatan kerja dengan perusahaan (Moon & Morais, 2022); (Apriliyandari & Herachwati, 2023).

Dasar dalam penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai pisau analisis untuk membantu memecahkan masalah penelitian. Teori ini menyatakan bahwa proses pertukaran aktivitas antara dua individu atau lebih, baik yang bersifat nyata maupun tidak nyata, yang melibatkan imbalan (rewards) dan biaya (costs) (Homans, 1958). Dalam konteks organisasi, karyawan akan mempertimbangkan hubungan kerja sebagai suatu pertukaran. Apabila mereka memperoleh manfaat seperti dukungan, penghargaan atau perlakuan baik, para karyawan akan cenderung memberikan balasan berupa sikap dan perilaku positif terhadap organisasi.

Pendapat tersebut diperkuat oleh (Blau, 1986), yang menyatakan bahwa *Social Exchange Theory* menggambarkan hubungan sosial sebagai proses pertukaran yang berdasarkan pada harapan akan imbalan di masa mendatang. Hubungan antarindividu berkembang karena adanya norma timbal balik. Seseorang yang menerima perlakuan baik dari pihak lain akan memiliki kewajiban moral untuk membalasnya. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* sangat relevan dengan penelitian ini, karena dukungan dari atasan merupakan *reward* sosial dan karyawan membalasnya dengan memberikan *engagement* yang lebih tinggi, sehingga *turnover intention* menjadi lebih rendah.

Penelitiann yang dilakukan oleh (Siddiqi *et al.*, 2024), mengatakan bahwa *supervisory support* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Apriliyandari & Herachwati, 2023) dan (Siddiqi *et al.*, 2025) yang menyatakan bahwa *supervisory support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory*, yang merupakan proses pertukaran aktivitas antara dua individu atau lebih, baik yang bersifat nyata maupun tidak nyata, yang melibatkan imbalan (*rewards*) dan biaya (*costs*) (Homans, 1958). *Social Exchange Theory* sangat relevan dengan penelitian ini, karena dukungan dari atasan merupakan *reward social* dan karyawan membalasnya dengan memberikan *engagement* yang lebih tinggi, sehingga *turnover intention* menjadi lebih rendah.

Supervisory Support merupakan dukungan penting bagi karyawan dalam menurunkan *turnover intention*. Penelitian tentang *Supervisory Support* dan *Turnover Intention* dilakukan oleh (Apriliyandari & Herachwati, 2023); (Siddiqi *et al.*, 2024); (Siddiqi *et al.*, 2025), yang menyatakan bahwa *supervisory support* merupakan dukungan yang paling penting bagi karyawan. Dengan dukungan *supervisor*, para karyawan akan merasa lebih semangat dan tentunya memberikan *engagement* yang tinggi kepada perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa *supervisory support* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Engagement yang dimiliki karyawan dikarenakan adanya hubungan baik dan *support* dari atasan atau *supervisor*. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi terhadap perusahaan akan meminimalisir angka *turnover*. Dengan demikian, *engagement* para karyawan berdasarkan dukungan dari *supervise*, dan akan menekan angka *turnover* dalam perusahaan. Variabel *Supervisor Support* dalam menekan angka *Turnover Intention*, merupakan hasil replika dari penelitian yang dilakukan oleh (Apriliyandari & Herachwati, 2023); (Siddiqi *et al.*, 2024); (Siddiqi *et al.*, 2025).

Meskipun banyak penelitian sebelumnya yang telah mengonfirmasi hubungan positif antara *supervisory support* terhadap *turnover intention* (Apriliyandari & Herachwati, 2023); (Siddiqi *et al.*, 2024); (Siddiqi *et al.*, 2025)

masih terdapat celah penelitian terkait peran *work engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian yang menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya pada perusahaan yang bergerak pada bidang transportasi dan logistik. Karakteristik industri ini memiliki tuntutan operasional dan tekanan kerja yang berbeda dibandingkan sektor jasa, pendidikan dan lainnya yang lebih banyak menjadi objek penelitian sebelumnya. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikasi lebih lanjut mengenai peran *work engagement* sebagai mediasi dalam hubungan pengaruh antara *supervisor support* dan *turnover intention*.

Kebaruan atau *novelty* pada penelitian ini terletak pada pengembangan model hubungan antara *supervisor support* dan *turnover intention* dengan menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada PT Greeting Fortune Indonesia yang bergerak pada bidang transportasi, logistik dan persewaan container, sehingga memberikan bukti empiris pada konteks industri yang masih terbatas diteliti. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung antarvariabel melainkan menjelaskan juga mekanisme bagaimana dukungan *supervisor* mampu menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan *work engagement*.

Konsep *Supervisor Support* merupakan suatu hal yang diharapkan oleh para karyawan. *Supervisor support* didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kualitas dukungan pimpinan langsung (atasan langsung) mereka (Apriliyandari & Herachwati, 2023). Pendapat lain mengatakan bahwa *Supervisor Support* didefinisikan sebagai tingkat bantuan dan dorongan yang diterima karyawan dari atasan mereka (Siddiqi *et al.*, 2024). Karyawan yang memiliki dukungan dari *supervisor* akan lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

Perusahaan berinvestasi dalam banyak hal untuk karyawan, karena mereka adalah salah satu aset berharga organisasi (Apriliyandari & Herachwati, 2023). Hubungan emosional yang kuat terlibat dalam innteraksi antara kedua belah pihak, yang dapat menimbulkan rasa kepemilikan di kalangan karyawan, sehingga mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan (Siddiqi *et al.*, 2024).

Dengan demikian, *supervisor support* merupakan hal yang penting bagi seorang karyawan dalam melakukan dan menjalankan tugas yang diberikan.

Supervisor support dan *turnover intention* merupakan 2 (dua) hal yang sangat berkaitan satu sama lain. Hal tersebut dibuktikan dengan beberapa penelitian mendapatkan hasil bahwa *supervisor support* dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh (Apriliyandari & Herachwati, 2023); (Siddiqi *et al.*, 2024); (Siddiqi *et al.*, 2025) membuktikan bahwa *supervisor support* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, dukungan dari *supervisor* atau atasan dapat menekan angka *turnover* karyawan pada perusahaan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil replika dan moodifikasi penelitian yang telah dilakukan oleh (Apriliyandari & Herachwati, 2023); (Siddiqi *et al.*, 2024); (Siddiqi *et al.*, 2025). Variabel yang telah dibahas secara singkat selanjutnya akan dibentuk menjadi kerangka konseptual yang merupakan pengembangan dalam penelitian ini dengan menggunakan perspektif *Social Exchane Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan baik antara atasan dengan karyawan yang akan menimbulkan imbalan pada masa mendatang. *Social Exchange Theory* menggambarkan hubungan sosial sebagai proses pertukaran yang berdasarkan pada harapan akan imbalan di masa mendatang (Blau, 1986).

Work Engagement merupakan keterlibatan karyawan dengan perusahaan guna mendukung kesuksesan perusahaan. Pemberi kerja yang memiliki karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka akan lebih terlibat dalam kesuksesan organisasi karena mereka memiliki kepentingan di dalamnya dan mengidentifikasi diri dengan pekerjaan mereka (Mohaimen *et al.*, 2025). pekerja yang sangat terlibat merasa berkewajiban untuk membalas budi kepada organisasi mereka dengan masa kerja yang lama dan cenderung tetap bertahan di organisasi tersebut (Kissi *et al.*, 2023)

Pendapat lain mengatakan bahwa *work engagement* merupakan sebagai penguasaan karyawan terhadap posisi pekerjaannya, di mana mereka akan menghubungkan diri dengan pekerjaan mereka dan kemudian bekerja serta mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja mereka

(Jufrizen *et al.*, 2024). *Work engagement* diartikan sebagai hubungan dua arah antara atasan dan karyawan, serta sikap positif terhadap tempat kerja dan nilai-nilainya (Sodiq *et al.*, 2024). Dengan adanya konsep *work engagement*, para karyawan akan dapat meminimalisir angka *turnover* pada perusahaan.

Model kerangka konseptual ini selanjutnya akan diujikan pada PT. Greeting Fortune Indonesia. PT. Greeting Fortune Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang transportasi dan persewaan container. Proses perkembangan perusahaan tentu proses yang berharga bagi para karyawan. Dengan demikian, perusahaan akan menjadikan karyawan sebagai asset penting dalam proses perkembangan perusahaan serta menekan angka *turnover* pada karyawan. Berikut tabel data terkait tingkat turnover karyawan pada PT. Greeting Fortune Indonesia.

Tabel 1.1 Tingkat *Turnover* Karyawan Tahun 2023-2025

Tahun	Kary. Awal Tahun	Kary. Keluar	Kary. Masuk	Kary. Akhir Tahun	<i>Turnover Rate</i>
2023	120	13	12	119	10,87%
2024	114	32	5	87	31,84%
2025	87	7	0	80	8,38%

Sumber : Data HRD PT. Greeting Fortune Indonesia (2026)

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan. Adanya karyawan memberikan dampak positif bagi perkembangan perusahaan. Perusahaan yang berkembang pesat tentu adanya campur tangan dari para karyawan. Pimpinan perusahaan yang menjadi *support* karyawan untuk melakukan pekerjaan, juga mempengaruhi kinerja karyawan. Pimpinan yang memberikan *support* kepada karyawan akan menjadikan karyawan semangat dan memiliki keinginan untuk melibatkan dirinya dalam perkembangan perusahaan. Dengan demikian, angka *turnover* pada karyawan akan menurun.

Berdasarkan hasil observasi, terdapat peluang dalam menekan angka *turnover* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia melalui optimalisasi *supervisor support* serta meningkatkan *engagement* para karyawan. Beberapa karyawan masih merasakan bahwa *supervisor* belum memberikan *support* kepada karyawan, sehingga para karyawan tidak memberikan *engagement* kepada perusahaan.

Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya dukungan dari *supervisor* untuk karyawan yang akan menjadikan karyawan memiliki *engagement* kepada perusahaan dan menekan angka *turnover* karyawan.

Kurangnya dukungan dari *supervisor* terhadap karyawan membuat karyawan kurang optimal dalam memberikan *engagement* dan belum optimal untuk menekan angka *turnover*. Dengan demikian, peningkatan dan penguatan *supervisor support* kepada karyawan menjadi sangat penting guna meningkatkan *engagement* karyawan dan berdampak pada penekanan angka turnover pada karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, penelitian ini masih relevan dan penting untuk dilakukan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “ **Peran *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Dalam Pengaruh *Supervisor Support* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia Surabaya** “.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia ?;
2. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia ?;
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia ?;
4. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Turnover Intention* melalui *Work Engagement* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia ?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian digunakan untuk mencegah perluasan inti dari masalah, serta membuat penelitian lebih terfokuskan dan mudah dipahami untuk di bahas. Pada penelitian ini terdapat batasan masalah yaitu pengaruh

supervisor support terhadap *Turnover Intention* melalui *work engagement* pada PT. Greeting Fortune Indonesia.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Supervisor Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia;
2. Untuk mengetahui pengaruh *Supervisor Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia;
3. Untuk mengetahui pengaruh *Work Engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia;
4. Untuk mengetahui pengaruh *Supervisor Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Turnover Intention* melalui *Work Engagement* pada karyawan PT. Greeting Fortune Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi praktisi, bagi akademik dan bagi peneliti selanjutnya. Berikut manfaat yang akan diperoleh :

1. Manfaat teoritis

Bagi para akademisi hasil penelitian ini sebagai tambahan pengetahuann dan refrensi mengenai *supervisor support*, *work engagement* dan *turnover intention*. Selain itu, menambah refrensi empiris mengenai hubungan *supervisor support*, *work engagement* dan *turnover intention* serta menjadi dasar pengembangan konsep dan model penelitian berikutnya, terutama dalam memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di sektor jasa logistik.

2. Manfaat praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi yang positif bagi perusahaan PT. Greeting Fortune Indonesia dalam mengoptimalkan *supervisor support* guna menekan angka *turnover intention* melalui *work engagement* yang berdampak besar bagi perkembangan perusahaan

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam mempermudah dan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai isi penelitian ini, pembahasan dibagi secara komprehensif dan sistematis, antara lain :

1. BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan adalah bab yang berisikan tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, manfaat dan sistematika penulisan pada penelitian ini.

2. BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab Landasan Teori ini, berisi tentang teori-teori terdahulu yang berpendapat tentang variabel yang akan dilakukan penelitian. Selain itu, pada bab ini juga berisikan tentang indikator untuk mengukur seberapa jauh pengaruh variabel bebas terhadap terikat, serta kerangka model konseptual dan hipotesisnya

3. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini, berisi membahas uji-uji yang akan digunakan pada bab selanjutnya. Selain itu, pada bab ini juga membahas tentang variabel penelitian yang akan dilakukan penelitian serta populasi dan sampel penelitian

4. BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis data dan pembahasan akan dibahas mengenai gambaran umum objek penelitian, struktur organisasi, analisis data, uji data serta pembahasan.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir, berisi tentang kesimpulan atas penelitian yang dilakukan serta saran untuk penelitian selanjutnya dan objek penelitian