

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori *Social Exchange Theory*

Perilaku sosial 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). Karyawan akan mempertimbangkan hubungan kerja sebagai suatu pertukaran. Jika mereka memperoleh manfaat seperti dukungan, penghargaan, atau perlakuan yang baik, maka mereka cenderung memberikan balasan berupa sikap dan perilaku positif terhadap organisasi. Individu cenderung mempertahankan hubungan sosial apabila imbalan yang diterima lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan.

Pendapat dari (Blau, 1986), menggambarkan bahwa hubungan sosial sebagai proses pertukaran yang didasarkan pada harapan akan imbalan di masa depan. hubungan antarindividu berkembang karena adanya norma timbal balik (*reciprocity*). Ketika seseorang menerima perlakuan yang baik dari pihak lain, ia akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya. Pendapat lain mendefinisikan teori *Social Exchange Theory* sebagai salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam memahami perilaku di tempat kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa *Social Exchange Theory* merupakan suatu teori yang menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran timbal balik antarindividu yang melibatkan imbalan dan pengorbanan, serta didasarkan pada harapan akan balasan di masa depan yang kemudian berkembang menjadi hubungan yang lebih stabil seperti kepercayaan, loyalitas, dan komitmen. Dengan demikian, dukungan atasan menciptakan hubungan pertukaran sosial yang positif sehingga meningkatkan *work engagement* dan pada akhirnya menurunkan *turnover intention*.

2.2 *Supervisor Support*

2.2.1 *Pengertian Supervisor Support*

Supervisor Support didefinisikan sebagai sejauh mana atasan menghargai kontribusi kerja yang telah diberikan oleh karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 2002). Konsep penelitian tersebut dikembangkan dengan penelitian modern yang menjelaskan bahwa *Supervisory Support* adalah sejauh mana karyawan memandang bahwa atasan menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Xu *et al.*, 2025). *Supervisor Support* adalah tindakan atasan dalam membantu, mengarahkan, dan memfasilitasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta mencapai tujuan (Mariam & Sinaga, 2024).

Berdasarkan penjelasan beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa *Supervisor Support* merupakan tindakan atasan yang mendukung dan menghargai kontribusi hasil kerja para karyawan. *Supervisor support* tidak hanya berperan sebagai hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, tetapi juga sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

2.2.2 *Jenis-jenis Supervisor Support*

(Tian *et al.*, 2021) dan (McIlroy *et al.*, 2025) menjelaskan bahwa terdapat jenis-jenis *supervisor support* sebagai berikut :

1. *Emotional Support*

Emotional Support diartikan sebagai bentuk dukungan atasan yang menunjukkan perhatian, empati dan kepedulian atasan terhadap kondisi karyawan. *Supervisor* sebagai atasan memberikan rasa dihargai dan dipahami secara emosional kepada karyawannya, sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja;

2. *Instrumental Support*

Instrumental Support diartikan sebagai bentuk dukungan atasan berupa bantuan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam hal ini, *supervisor* membantu tugas, memberikan solusi atau ikut terlibat dalam penyelesaian masalah dalam pekerjaan;

3. *Availability Support*

Availability Support diartikan sebagai suatu bentuk dukungan dimana atasan dengan mudah membantu karyawan ketika dibutuhkan. *Supervisor* yang responsif dan siap membantu ketika karyawan menghadapi kesulitan;

4. *Concern for Well-being*

Concern for Well-being diartikan sebagai suatu bentuk perhatian atasan terhadap kesejahteraan karyawan. *Supervisor* memperhatikan kondisi fisik, mental dan beban kerja karyawan. *Supervisor* yang baik tidak hanya memberikan perhatian melainkan juga memperhatikan kondisi fisik dan mental serta beban yang diberikan karyawan;

5. *Informational Support*

Informational Support diartikan sebagai suatu bentuk dukungan yang diberikan dalam bentuk informasi, saran, arahan dan petunjuk yang membantu individu dalam memahami dan menyelesaikan masalah. Penyediaan informasi, panduan kerja dan saran yang membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas serta meningkatkan kinerja;

6. *Appraisal Support*

Appraisal Support diartikan sebagai bentuk dukungan seperti evaluasi, umpan balik dan pengakuan yang membantu individu menilai kinerja dan kemampuannya. *Appraisal support* mencakup pemberian *feedback*, evaluasi kinerja, serta pengakuan terhadap kontribusi karyawan.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Supervisor Support*

(García-Cabrera *et al.*, 2023) menyatakan bahwa *supervisor support* tidak dapat berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama dalam organisasi, yaitu :

1. *Respect & Interpersonnal Treatment*, meliputi rasa hormat dari atasan dan perlakuan adil terhadap karyawan. Hal tersebut menjadi faktor paling kuat dalam membentuk persepsi *support*;
2. *Recognition* (Pengakuan Kinerja), meliputi penghargaan atas pekerjaan serta pengakuan hasil kerja.;
3. *Work Coordination*, meliputi kemampuan mengatur pekerjaan dan pembagian tugas yang jelas;
4. *Helping Behavior* (Bantuan Kerja), meliputi membantu menyelesaikan tugas dan memberikan bantuan saat kesulitan;
5. *Development Support*, meliputi mendorong pengembangan karir dan memberikan kesempatan belajar;
6. *Resources Allocation*, meliputi pembagian sumber daya dan pemberian fasilitas kerja;
7. *Emotional & Social Interaction*, meliputi dukungan emosional dan hubungan interpersonal untuk memperkuat hubungan antara *supervisor* dan karyawan.

(Seman *et al.*, 2024), menyatakan bahwa *supervisor support* dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

1. *Organizational Support* (Dukungan Organisasi), meliputi kebijakan organisasi, sistem penghargaan, budaya kerja. *Supervisor* akan lebih *support* jika organisasi juga *supportif*;
2. *Leadership Behavior* (Perilaku Kepemimpinan), meliputi cara *supervisor* memimpin, komunikasi dan empati. Gaya kepemimpinan menentukan kualitas *support*;

3. *Work Environment* (Lingkungan Kerja), meliputi iklim kerja, hubungan sosial, dan suasana organisasi. Lingkungan yang positif akan menimbulkan *support* yang tinggi;
4. *Employee-Supervisor Relationship*, meliputi kualitas hubungan interpersonal, kepercayaan, kedekatan kerja. Hubungan baik akan menjadikan *support* lebih kuat;
5. *Organizational Culture*, meliputi nilai organisasi, norma kerja dan budaya kolaborasi. Budaya organisasi membentuk perilaku *supervisor*;
6. *Job Characteristics*, meliputi beban kerja, kompleksitas tugas, tekanan kerja. Semakin tinggi tuntutan kerja akan menyebabkan *supervisor* perlu lebih *supportif*;
7. *Individual Characteristics*, meliputi karakter *supervisor* (empati dan pengalaman) dan karakter karyawan. Faktor personal mempengaruhi persepsi *support*.

2.2.4 Indikator Supervisor Support

(Eisenberger *et al.*, 2002) dan (Apriliyandari & Herachwati, 2023) menyatakan bahwa dalam mengukur *supervisor support* menggunakan 4 (empat) indikator sebagai berikut :

1. *Supervisor* peduli dengan pendapat karyawan

Indikator ini menggambarkan sejauh mana atasan akan menghargai suara, ide serta masukan dari karyawan dalam proses kerja maupun pengambilan keputusan. Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan tidak bersifat otoriter, melainkan terbuka terhadap partisipasi bawahan;

2. *Supervisor* peduli dengan kesejahteraan karyawan

Indikator ini menunjukkan sejauh mana atasan memperhatikan kondisi fisik, mental dan emosional karyawan. Kepedulian ini dapat berupa perhatian kepada karyawan seperti pemberian beban kerja, stress kerja dan keseimbangan kehidupan kerja

3. *Supervisor* mempertimbangkan tujuan dan nilai karyawan

Indikator ini mencerminkan sejauh mana atasan memahami dan mempertimbangkan aspirasi, tujuan karir serta nilai-nilai pribadi karyawan dalam penugasan dan pengambilan keputusan. Hal tersebut sangat penting dikarenakan meningkatkan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi serta mendorong keterlibatan kerja.

4. *Supervisor* peduli pada karyawan

Indikator tersebut merupakan bentuk umum dari dukungan emosional yang diberikan atasan seperti perhatian emosional, empati dan hubungan interpersonal yang baik. Kepedulian ini akan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan nyaman, sehingga karyawan merasa aman secara psikologis.

2.3 *Work Engagement*

2.3.1 *Pengertian Work Engagament*

Work Engagement didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh (Schaufeli *et al.*, 2002). Selain itu, keterlibatan kerja mencerminkan energi pribadi yang dibawa karyawan ke dalam pekerjaan mereka (Bakker & Leiter, 2010). *Work engagement* merupakan hal yang penting, karena jika karyawan terlibat dalam hal apapun dengan perusahaan, karyawan akan merasakan bahwa mereka dianggap dalam kesuksesan perusahaan.

Pendapat lain memperkuat bahwa *Work Engagement* adalah kondisi mental positif yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan fokus penuh, serta dikenal luas sebagai topik penting dalam penelitian mengenai retensi karyawan dan kinerja organisasi (Phadtare & Chougule, 2023). Memberikan wewenang kepada karyawan dapat meningkatkan inisiatif, proaktifitas, serta waktu dan energi yang mereka

curahkan dalam bekerja, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja (Garro-Abarca *et al.*, 2021).

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan suatu sikap positif yang dimiliki seorang karyawan untuk melibatkan dirinya dalam organisasi perusahaan. *Work engagement* sangat penting adanya. Perusahaan yang berkembang pesat merupakan campur tangan dari karyawan yang terlibat dalam proses menuju kesuksesan tersebut. Keterlibatan karyawan akan berdampak pada penekanan angka turnover pada perusahaan.

2.3.2 Manfaat *Work Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh (Adam, 2021), menjelaskan bahwa *work engagement* memiliki manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Berikut manfaat *work engagement* :

1. Bagi Karyawan
 - a. Menciptakan iklim inovatif
Setiap perusahaan akan memperoleh suasana yang lebih menyenangkan untuk bekerja bila perusahaan mampu menerapkan *employee engagement* dengan baik.
 - b. Membentuk ikatan kuat dengan perusahaan
Hubungan yang kuat ini mampu membuat setiap karyawan lebih dihargai. Mereka akan bangga akan kantor tempatnya bekerja dan akan berusaha memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan.
 - c. Menyelesaikan konflik secara lebih mudah
Kehadiran *employee engagement* akan memotivasi karyawan untuk terus merasa dihargai. Terutama dalam menyelesaikan berbagai konflik jika dihadapkan pada masalah yang berhubungan dengan perusahaan tempatnya bekerja.

2. Bagi Perusahaan

a. Mempunyai karyawan yang *supportif*

Engagement karyawan yang diterapkan dengan baik, akan mempunyai karyawan yang lebih *supportif*. Selain itu, perusahaan juga akan mempunyai karyawan yang selalu berlaku secara positif. Sehingga, tujuan utama perusahaan akan lebih mudah untuk dicapai.

b. Terbentuknya komitmen

Karyawan yang sudah memiliki *engagement* akan berdampak pada perusahaan. Dengan demikian, perusahaan akan memperoleh karyawan yang loyal dan jarang melakukan absen untuk keperluan yang tidak penting dan memiliki karyawan yang senantiasa menjaga nama baik perusahaan

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

(Schaufeli & Bakker, 2004) dan (Gagné, 2014) memiliki faktor utama yang mempengaruhi *work engagement*. Berikut faktor yang mempengaruhi *work engagement* :

1. *Job Demands*

Tuntutan pekerjaan yang tinggi (misalnya beban kerja berat, tekanan waktu, konflik peran) dapat menurunkan *engagement* jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang cukup;

2. *Job Resources*

Sumber daya pekerjaan memainkan peran motivasi intrinsik karena mereka mendukung pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan karyawan, serta peran motivasi ekstrinsik karena mereka berperan penting dalam mencapai tujuan kerja;

3. *Personal Resources*

Faktor pribadi seperti *self-efficacy*, *optimism*, *resilience*, dan *autonomy* yang juga memengaruhi *engagement*;

4. Kebutuhan Psikologis

Lingkungan kerja yang membuat pekerja merasa kompeten, mandiri, dan terhubung dengan orang lain dapat memupuk motivasi yang tepat dan keterlibatan kerja yang optimal.

(Suherdi *et al.*, 2025) mengembangkan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja (*Work Environment*), kenyamanan dan keterlibatan kerja karyawan dapat meningkat jika lingkungan kerja yang kondusif dan aman. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman menjadi salah satu keinginan semua karyawan dalam sebuah perusahaan;
2. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support*), karyawan yang mendapatkan dukungan oleh perusahaan dapat memberikan dampak terhadap *engagement* karyawan seperti respon yang baik dan perlakuan yang adil;
3. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*), gaya kepemimpinan yang baik dan efektif serta sistematis dapat memberikan dampak yang baik terhadap peningkatan *engagement* karyawan;
4. Komunikasi Internal (*Internal Communication*), peningkatan *engagement* karyawan juga dapat disebabkan oleh komunikasi. Komunikasi yang efektif dan baik akan menghasilkan hubungan kerja yang baik;
5. Hubungan Karyawan, hubungan yang baik dapat memberikan dampak baik bagi karyawan dalam meningkatkan *engagement* para karyawan. Hubungan baik dapat dibangun dengan komunikasi yang baik dan memberikan gaya kepemimpinan yang baik.

2.3.4 Indikator *Work Engagement*

Work Engagement dapat diukur dalam 3 (tiga) indikator yang dijelaskan dalam penelitian (Bakker *et al.*, 2014) dan (Cholila *et al.*, 2025) sebagai berikut :

1. Semangat (*vigor*)
Tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi dari seorang pekerja kesediaan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan dan ketangguhan ketika menemui kesulitan
2. Dedikasi (*dedication*)
Dedikasi mengacu pada antusiasme individu yang kuat dalam pekerjaan mereka, disertai dengan perasaan signifikansi pribadi, kebanggaan dan inspirasi
3. Penghayatan (*absorption*)
Penghayatan mengacu pada ditandai dengan komitmen penuh pada pekerjaan sedemikian rupa sehingga individu tidak dapat melepaskan diri dari pekerjaan tersebut

2.4 *Turnover Intention*

2.4.1 Pengertian *Turnover Intention*

Turnover Intention didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi yang diawali dari proses kognitif berupa pemikiran untuk keluar (*thinking of quitting*) (Mobley, 1977). Pendapat lain menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan tingkat kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi (Price, 1977). (Steers & Porter, 1979) memperkuat pendapat tersebut dengan menyatakan bahwa *turnover intention* adalah keinginan individu untuk meninggalkan organisasi sebagai akibat dari rendahnya komitmen organisasi.

(Zhang *et al.*, 2024) mendefinisikan *turnover intention* sebagai niat untuk pindah kerja mengacu pada tingkat pertimbangan dan kesediaan individu untuk meninggalkan posisi mereka saat ini, serta berfungsi sebagai prediktor penting dari perilaku pindah kerja yang sebenarnya. Beberapa

alasan mengapa tingkat pindah kerja tinggi di beberapa perusahaan antara lain kurangnya dukungan, kurangnya peluang promosi, gaji yang rendah, dan lingkungan kerja yang tidak sehat (Aljohani *et al.*, 2022).

Turnover, yang berarti berakhirnya hubungan kerja antara organisasi dan individu, terjadi dalam dua cara: *turnover* sukarela atau *turnover* tidak sukarela (Yucel *et al.*, 2023). *Turnover Intention* merupakan niat karyawan atau kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain berdasarkan pilihannya sendiri (Apriliyandari & Herachwati, 2023).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk meninggalkan dan berhenti bekerja dalam suatu perusahaan serta berpindah ke tempat kerja pilihannya sendiri. *Turnover intention* merupakan hal yang buruk bagi perusahaan. Intensitas *turnover* yang tinggi akan meng-judge perusahaan tidak kompeten dalam memberikan hal yang terbaik bagi karyawan.

2.4.2 Jenis-jenis *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh (Mobley, 1977) menyatakan bahwa *turnover intention* dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) bentuk utama sebagai berikut :

1. *Thinking of Quitting*, sebagai pemikiran untuk keluar dari pekerjaan. Hal tersebut menjadi tahap awal (kognitif) dan muncul karena ketidakpastian;
2. *Intention to Search for Alternatives*, niat untuk mencari pekerjaan lain dengan mulai aktif mencari peluang serta membandingkan pekerjaan;
3. *Intention to Quit*, niat untuk benar-benar keluar. Hal ini merupakan tahapan paling kuat sebelum *turnover actual*

(Saufi *et al.*, 2023) memperbarui kualifikasi *Turnover Intention* sebagai berikut :

1. *Voluntary Turnover Intention*, niat karyawan untuk keluar secara sukarela atau keinginan pribadi. Hal tersebut dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang kurang, tidak adanya *work life balance* dan tidak adanya peluang kerja lain;
2. *Involuntary Turnover Intention*, niat keluar karena tekanan eksternal seperti bukan murni keinginan karyawan. Biasanya dipengaruhi oleh kondisi organisasi, restrukturisasi dan tekanan kerja ekstrem;
3. *Avoidable Turnover Intention*, niat keluar yang sebenarnya bisa dicegah. Hal tersebut biasa terjadi karena rendahnya dukungan organisasi dan buruknya manajemen;
4. *Unavoidable Turnover Intention*, niat keluar yang tidak bisa dicegah seperti faktor personal (pindah domisili, alasan kerja dan kesehatan)

2.4.3 Faktor -faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh (Price, 1977) menyatakan bahwa turnover intention dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti :

1. *Salary* (gaji)
2. *Integration* (hubungan sosial di tempat kerja)
3. *Instrumental Communication*
4. *Formal Communication*
5. *Centralization* (struktur organisasi)

Namun, hal tersebut dikembangkan oleh (Saufi *et al.*, 2023) yang menyatakan bahwa *Turnover Intention* dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti :

1. *Work-Life Balance*
2. *Organizational Reputation* (reputasi organisasi)
3. *Job Opportunity* (peluang pekerjaan)
4. *Human Resources Managamenet Practices* (kebijakan SDM)

2.4.4 Indikator *Turnover Intention*

(Hollinshead & Orsi, 2023) dan (Apriliyandari & Herachwati, 2023) menyatakan bahwa dalam mengukur *Turnover Intention* karyawan menggunakan 5 (lima) indikator, sebagai berikut :

1. Berpikir untuk keluar dari perusahaan
2. Berpikir untuk absen dari pekerjaan
3. Berpikir untuk keluar dari perusahaan dalam waktu dekat
4. Berpikir untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik
5. Berpikir untuk meninggalkan perusahaan ketika kesempatan yang lebih baik muncul sendirinya

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh *Supervisor Support Terhadap Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh (Apriliyandari & Herachwati, 2023), dalam *Impact of supervisor support on workers' Turnover Intention PT Sinar Wijaya Plywood Industries: Job satisfaction as a moderator*, menyatakan bahwa *supervisor support* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Penelitian yang dilakukan oleh (Kissi *et al.*, 2023) dalam *Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and Turnover Intention among construction workers*, menyatakan bahwa *supervisor support* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Penelitian lainnya yang mendukung bahwa adanya pengaruh signifikan antara *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention* adalah penelitian yang dilakukan oleh (Siddiqi *et al.*, 2024) dalam *The effect of perceived organizational and supervisor support on nurses' Turnover Intention in Bangladesh: Does work-family conflict play a role?*; (Zeyrofi *et al.*, 2024) dalam *Faktor Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Jasa Ekspedisi*; serta penelitian yang dilakukan (Siddiqi *et al.*, 2025) dalam *Effect of perceived supervisor support, technological self-efficacy and technostress on nurses Turnover Intention: A moderated mediation model*.

Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Nie *et al.*, 2024) dalam *The Impact Of Perceived Supervisor Support, Work Life Balance, And Work Engagement In Controlling Turnover Intention In A Pharmaceutical Manufacturing Company*; serta penelitian yang dilakukan oleh (Mariam & Sinaga, 2024) dalam *Supervisor Support on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention*, menyatakan bahwa *supervisor support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

2.5.2 Pengaruh Supervisor Support Terhadap Work Engagement

Penelitian yang dilakukan oleh (Kissi *et al.*, 2023) dalam *Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and turnover intention among construction workers*, menyatakan bahwa *supervisor* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Zeyrofi *et al.*, 2024) dalam *Faktor Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Jasa Ekspedisi*, menyatakan bahwa *supervisor support* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

2.5.3 Pengaruh Work Engagement Terhadap Turnover Intention

Penelitian yang dilakukan oleh (Aljohani *et al.*, 2022) dalam *Work Engagement as Mediator in the Relationship between Job Resources and Employees Turnover Intention among Nursing Practitioners in Saudia Arabia*, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan (Mardikaningsih & Arifin, 2022) dalam *Pengaruh Keterlibatan Karyawan Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Turnover Intention* serta (Li *et al.*, 2022) dalam *The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Care on Turnover Intention and Work Engagement: A Mediated Moderation Model Using Age in the Post Pandemic Period*; juga mendukung hal serupa.

Penelitian lainnya yang mendukung adanya pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* adalah penelitian yang dilakukan

oleh (Kissi *et al.*, 2023) dalam *Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and Turnover Intention among construction workers*; (Mohaimen *et al.*, 2025) dalam *Unveiling HRM dynamics through PLS model: The moderating roles of self-efficacy and organizational commitment in work engagement and talent Turnover Intention*; (Oliveira & Najnudel, 2023) dalam *The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and Turnover Intention*; (Zhang *et al.*, 2024) dalam *Hindrance stressors and Turnover Intention among preschool teachers: The mediating role of work engagement role of work engagement and the moderating effect of meaningful work*

2.5.4 Pengaruh Supervisor Support Terhadap Turnover Intention Melalui Work Engagement

Penelitian yang dilakukan oleh (Kissi *et al.*, 2023) dalam *Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and Turnover Intention among construction workers*, menyatakan bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intention*. Penelitian lain yang mendukung hal serupa adalah penelitian yang dilakukan oleh (Nie *et al.*, 2024) dalam *The Impact Of Perceived Supervisor Support, Work Life Balance, And Work Engagement In Controlling Turnover Intention In A Pharmaceutical Manufacturing Company*.

Penelitian lain yang menyatakan hal serupa adalah penelitian yang dilakukan oleh (Zeyrofi *et al.*, 2024) dalam *Faktor Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Jasa Ekspedisi*, menyatakan bahwa *work engagement* dapat menjadi mediasi dalam pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intentio*

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk melihat perbedaan serta referensi pada saat melakukan penelitian. Dengan demikian, peneliti akan lebih mudah dalam melakukan penelitiannya. Berikut tabel penelitian yang terdahulu yang menjadi pedoman penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
1.	Aljohani, M. I., dkk. 2022. <i>Work Engagement as Mediator in the Relationship between Job Resources and Employees Turnover Intention among Nursing Practitioners in Saudia Arabia</i>	<i>Job Resources (X)</i> <i>Work Engagement (Z)</i> <i>Turnover Intention (Y)</i>	Metode Kuantitatif <i>Path Analysis</i>	1. <i>Job Resources</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 2. <i>Work Engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>Job Resources</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> 3. <i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
2.	Li, Qin., dkk. 2022. <i>The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Care on Turnover Intention and Work Engagement: A Mediated Moderation Model Using Age in the Post Pandemic Period</i>	<i>Perceived Organizational</i> (X1) <i>Employee Care</i> (X2) <i>Work Engagement</i> (Z) <i>Age</i> (M) <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Employee Care</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i> ; 2. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i> ; 3. <i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 4. <i>Work Engagement</i> tidak dapat memediasi pengaruh <i>Employee Care</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; <i>Work Engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
3.	Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S., 2022. <i>The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and Turnover Intention</i>	<i>Abusive Supervision</i> (X) <i>Employee Engagement</i> (Z1) <i>Stress</i> (Z2) <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Abusive Supervision</i> berpengaruh signifikan namun <i>negative</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>; 2. <i>Abusive Supervision</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Stress</i>; 3. <i>Abusive Supervision</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i>; 4. <i>Employee Engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>Abusive Supervision</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>; 5. <i>Stress</i> dapat memediasi pengaruh <i>Abusive Supervision</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>.

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
4.	Mardikaningsih, R & Arifin, S., 2022. Pengaruh Keterlibatan Karyawan Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Keterlibatan Karyawan (X1) Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2) <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode Kuantitatif Regresi Linear Berganda	1. Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 2. Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 3. Keterlibatan Karyawan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
5.	Apriliyandari, T & Herachwati, N., 2023. <i>Impact of supervisor support on workers' Turnover Intention</i> PT. Sinar Wijaya Plywood Industries: <i>Job satisfaction as a moderator</i>	<i>Supervisor Support (X)</i> <i>Turnover Intention (Y)</i> <i>Job Satisfaction (Z)</i>	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Supervisor Support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 2. <i>Supervisor Support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> ; 3. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 4. <i>Job Satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>Supervisor Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
6.	Kissi, E., dkk. 2023. <i>Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and Turnover Intention among construction workers</i>	<i>Supervisor Support (X)</i> <i>Work Engagement (Z)</i> <i>Turnover Intention (Y)</i>	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Perceived Supervisor Support</i> tidak berpengaruh signifikan dan <i>negative</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>; 2. <i>Perceived Supervisor Support</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Work Engagement</i>; 3. <i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan namun <i>negative</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>; 4. <i>Work Engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>Perceived Supervisor Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
7.	Nie, T. L., dkk. 2023. <i>The Impact Of Perceived Supervisor Support, Work Life Balance, And Work Engagement In Controlling Turnover Intention In A Pharmaceutical Manufacturing Company</i>	<i>Perceived Supervisor Support (X)</i> <i>Work Life Balance (M1)</i> <i>Work Engagement (M2)</i> <i>Turnover Intention (Y)</i>	Metode Kuantitatif Path Analysist	1. <i>Perceived Supervisor Support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 2. <i>Work Life Balance</i> dan <i>Work Engagement</i> dapat memoderasi pengaruh <i>Perceived Supervisor Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
8.	Mariam, S & Sinaga, S. J., 2024. <i>Supervisor Support on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention</i>	<i>Illegitimate Tasks (X1)</i> <i>Supervisor Support (X2)</i> <i>Job Satisfaction (Z)</i> <i>Turnover Intention (Y)</i>	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Illegitimate Tasks</i> tidak berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> ; 2. <i>Supervisor Support</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> ; 3. <i>Illegitimate Tasks</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 4. <i>Supervisor Support</i> tidak berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 5. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
9.	Siddiqi, K. O., dkk. 2024. <i>The effect of perceived organizational and supervisor support on nurses' Turnover Intention in Bangladesh: Does work-family conflict play a role?</i>	<i>Perceived Organizational Support (X1)</i> <i>Perceived Supervisor Support (X2)</i> <i>Work-Family Conflict (Z)</i> <i>Turnover Intention (Y)</i>	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 2. <i>Perceived Supervisor Support</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 3. <i>Work-Family Conflict</i> dapat memediasi pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 4. <i>Work-Family Conflict</i> dapat memediasi pengaruh <i>Perceived Supervisor Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
10.	Zeyrofi, M., dkk. 2024. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Jasa Ekspedisi	<i>Pay Satisfaction</i> (X1) <i>Supervisor Support</i> (X2) <i>Work Engagement</i> (Z) <i>Turnover Intention</i> (Y)	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Supervisor Support</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> ; 2. <i>Work Engagement</i> tidak berpengaruh signifikan dan <i>negative</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 3. <i>Pay Satisfaction</i> dan <i>Supervisor Support</i> tidak berpengaruh signifikan dan <i>negative</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 4. <i>Work Engagement</i> tidak dapat memediasi pengaruh <i>Pay Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 5. <i>Work Engagement</i> tidak dapat memediasi pengaruh <i>Supervisor Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
11.	Zhang, J., dkk. 2024. <i>Hindrance stressors and turnover intention among preschool teachers: The mediating role of work engagement and the moderating effect of meaningful work</i>	<i>Hindrance Stressors (X)</i> <i>Work Engagement (Z)</i> <i>Turnover Intention (Y)</i> <i>Meaningful Work (M)</i>	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Hindrance Stressors</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 2. <i>Work Engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>Hindrance Stressors</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 3. <i>Meaningful Work</i> dapat memoderasi hubungan <i>Hindrance Stressors</i> terhadap <i>Work Engagement</i> ; 4. <i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>

No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
12.	Mohaimen, M. A., dkk. 2025. <i>Unveiling HRM dynamics through PLS model: The moderating roles of self-efficacy and organizational commitment in work engagement and talent turnover intention</i>	<i>Pay Satisfaction</i> (X1) <i>Empowerment</i> (X2) <i>Employee Participant</i> (X3) <i>Work Engagement</i> (Z) <i>Turnover Intention</i> (Y) <i>Self Efficacy</i> (M1) <i>Organizational Commitment</i> (M2)	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Pay Satisfaction, Empowerment dan Employee Participant</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> ; 2. <i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 3. <i>Work Engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>Pay Satisfaction, Empowerment dan Employee Participant</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 4. <i>Self Efficacy</i> dapat memoderasi hubungan <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; <i>Organizational Commitment</i> dapat memoderasi hubungan <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .

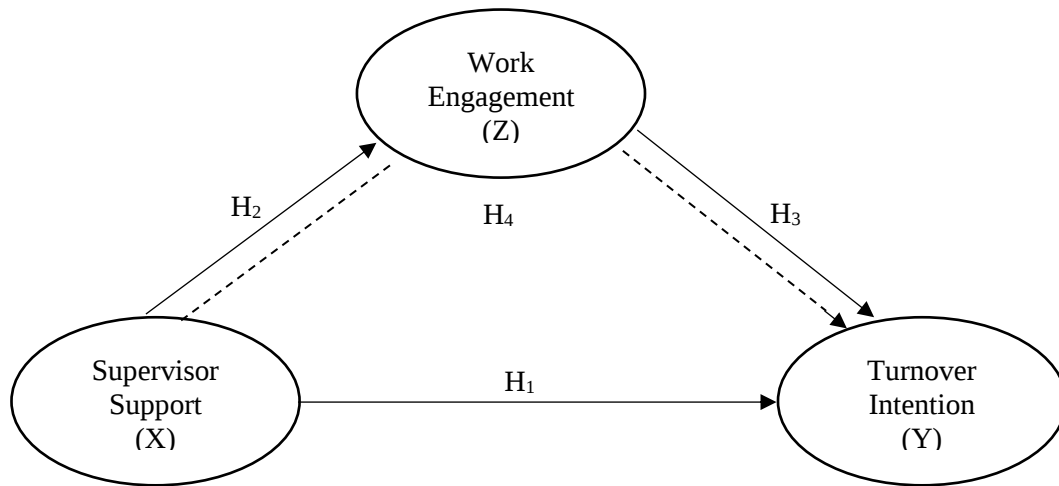
No.	Nama, Judul dan Tahun	Variabel	Metode Kuantitatif	Hasil
13.	Siddiqi, K. O., dkk. 2025. <i>Effect of perceived supervisor support, technological self-efficacy and technostress on nurses turnover intention: A moderated mediation model</i>	<i>Perceived Supervisor Support (X)</i> <i>Technological Self-Efficacy (Z)</i> <i>Turnover Intention (Y)</i> <i>Technostress (M)</i>	Metode Kuantitatif SEM-PLS	1. <i>Perceived Supervisor Support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 2. <i>Technological Self-Efficacy</i> dapat memediasi pengaruh <i>Perceived Supervisor Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> ; 3. <i>Technostress</i> memoderasi pengaruh <i>Perceived Supervisor Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Technological Self-Efficacy</i> ;

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

2.7 Kerangka Model Konseptual

Kerangka model konseptual digunakan jika dalam suatu penelitian menggunakan dua variabel atau lebih. Kerangka model konseptual yang dihasilkan dapat berupa kerangka berfikir hubungan maupun perbandingan. Dengan kerangka model konseptual, peneliti dapat melakukan penelitian berdasarkan teori yang ada dan bukti empiris dalam Peran *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Dalam Pengaruh *Supervisor Support* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT

Greating Fortune Indonesia. Berikut kerangka model konseptual dalam penelitian ini :



Gambar 2.1 Kerangka Model Konseptual

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan kerangka model konseptual tersebut menjelaskan pengaruh variabel bebas yaitu *Supervisor Support* (X) terhadap variabel terikat yaitu *Turnover Intention* (Y) dimediasi variabel intervening yaitu *Work Engagement* (Z).

2.8 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₁ : *Supervisor Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT Greating Fortune Indonesia;

H₂ : *Supervisor Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT Greating Fortune Indonesia;

H₃ : *Work Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT Greating Fortune Indonesia;

H₄ : *Supervisor Support* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Work Engagement* pada karyawan PT Greating Fortune Indonesia

