



Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction, dan Perceived Supervisor Support terhadap Turnover Intention

Erlian Saputra^{1*}, Tantri Yanuar R. Syah²

¹⁻²Universitas Esa Unggul, Indonesia

*Korespondensi penulis: erliansaputra13@gmail.com

Abstract. High employee turnover intention can be a big problem for several company. Recruiting replacements for employees who want to resign can be costly. The purpose of this study is to identify the effect of Servant Leadership on Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction and Turnover Intention, the effect of Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction on Turnover Intention with the moderating role of Perceived Supervisor Support. This research was conducted using purposive sampling method involving 225 respondents. Data were analyzed using the Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS 4. The findings in this study are in the moderating effect of Perceived Supervisor Support strengthening the relationship of Job Embeddedness on Turnover Intention. Meanwhile, the other moderating variables have no effect on Turnover Intention. Managerial implications contained in this study for workers in companies and researchers by applying Servant Leadership in companies, increasing Perceived Organizational Support, increasing Job Embeddedness, increasing Job Satisfaction in order to reduce the level of Turnover Intention.

Keywords: Job Embeddedness, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Servant Leadership.

Abstrak. Turnover intention karyawan yang tinggi dapat menjadi masalah besar pada setiap perusahaan. Merekrut pengganti dari karyawan yang ingin mengundurkan diri dapat memakan biaya yang besar. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh Servant Leadership terhadap Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction dan Turnover Intention, pengaruh Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction terhadap Turnover Intention dengan peran moderasi Perceived Supervisor Support. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling yang melibatkan 225 responden. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 4. Temuan pada penelitian ini terdapat pada efek moderasi Perceived Supervisor Support memperkuat hubungan Job Embeddedness pada Turnover Intention. Sedangkan, pada variabel moderasi yang lainnya tidak berpengaruh pada Turnover Intention. Implikasi manajerial yang terdapat pada penelitian ini untuk pekerja dalam perusahaan dan peneliti dapat menerapkan Servant Leadership dalam perusahaan, meningkatkan Perceived Organizational Support, meningkatkan Job Embeddedness, meningkatkan Job Satisfaction agar dapat mengurangi tingkat Turnover Intention.

Kata Kunci: Job Embeddedness, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Servant Leadership.

1. PENDAHULUAN

Turnover intention karyawan yang tinggi menjadi masalah besar pada setiap perusahaan. Dalam kasusnya, merekrut dan melatih pengganti dari karyawan yang ingin mengundurkan diri dapat memakan biaya yang besar. Oleh karena itu, banyak penelitian yang berfokus pada beberapa faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan karyawan (Oh & Chhinzer, 2021). Hubungan niat berpindah dan tingkat berhenti pada karyawan marketing pada perusahaan manufaktur di Jabodetabek akan diteliti lebih lanjut. Pada bagian ini, intinya untuk

terus memperluas penelitian *turnover intention* yang telah diabaikan dalam penelitian sebelumnya (Selden & Moynihan, 2000; Meier & Hicklin, 2015). Ditemukan faktor yang menimbulkan *turnover intention* antara lain, karyawan yang merasa kesulitan dengan kondisi kerja di perusahaan maupun merasa kurang puas penghasilan yang didapat. Namun, motif karyawan tersebut dapat dipenuhi seperti halnya atasan di perusahaan yang memiliki otoritas untuk menentukan gaji, tunjangan, dan promosi yang telah terbukti secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Sun & Wang, 2016). Meskipun demikian, beberapa penelitian empiris telah menemukan kesimpulan yang berbeda. Sebagai contoh, Jung (2010) menemukan bahwa karyawan yang menyatakan niat untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*) belum tentu akan melakukan pengunduran diri. Menurut teori komitmen sikap, perusahaan harus memaksimalkan kebutuhan karyawannya. Oleh karena itu, teori ini didasarkan pada asumsi kolaboratif bahwa perusahaan yang menunjukkan kepedulian kepada karyawannya akan menunjukkan kepedulian karyawan kepada perusahaan karena adanya ikatan emosional karyawan dengan perusahaan (Gyensare *et al.*, 2017).

Hubungan antara keterlibatan karyawan dalam kerangka kerja *servant leadership* banyak menarik peneliti untuk eksplorasi lebih lanjut. Dengan keterlibatan *servant leadership* membantu anggota tim agar terciptanya interaksi yang berkualitas. POS dibagi menjadi dua elemen yaitu sikap dan hasil kerja yang signifikan, dua elemen yang perlu diteliti antara lain korelasi antara POS dan *turnover intention* (Shore & Tetrick, 1991; Shore & Shore, 1995). Dalam hal *turnover intention*, individu dengan *perceived organizational support* (POS) yang tinggi dapat mengurangi *turnover intention* karyawan bekerja di perusahaan (Eisenberger *et al.*, 1990).

Faktor lain yang juga memiliki pengaruh kuat pada *turnover intention* karyawan antara lain *job embeddedness*. Karyawan yang menunjukkan keterikatan yang tinggi didalam pekerjaan pada umumnya mengalami mengurangi *turnover intention* karyawan (Feldman *et al.*, 2012). *Job embeddedness* juga diperkuat untuk mengurangi *turnover intention* karyawan, dikarenakan karyawan membuat ikatan antara karyawan dengan perusahaan, kecocokan karyawan dengan aktivitas, individu, dan budaya yang ada di dalam perusahaan dan potensi kerugian yang akan mereka hadapi ketika meninggalkan perusahaan (Treuren & Fein, 2021). Dalam dunia pekerjaan, *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan sehingga variabel ini juga layak dieksplorasi. Ketika tingkat kepuasan kerja tinggi, keinginan untuk keluar cenderung rendah, dan sebaliknya (Alam & asim, 2019). Oleh karena

itu, dengan tingginya tingkat *job satisfaction* dapat mengurangi *turnover intention* (Orpina *et al.*, 2022).

Penelitian terkait variabel *servant leadership*, *perceived organizational support*, *job embeddedness*, *job satisfaction*, *turnover intention* dan *perceived supervisor support* telah dilakukan sebelumnya. Dimana *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *perceived organizational support* (Suifan *et al.*, 2018; Lamprinou & Dimitra, 2021; Shetty *et al.*, 2022), terhadap *job embeddedness* (Lee & Huang, 2019; Elsaied, 2020; Khalid & Mushtaq, 2021; Zia *et al.*, 2021), terhadap *job satisfaction* (Al-asadi *et al.*, 2019; Farrington & Lillah, 2019) dan *turnover intention* (Kurniawati *et al.*, 2022; Martins *et al.*, 2023). *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (Albalawi *et al.*, 2019; Srivastava & Agrawal, 2020; Orpina *et al.*, 2022; Yakut & Kara 2022). *Job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (Gökaslan, 2018; Treuren & Fein, 2021; Wahyudi *et al.*, 2022). *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (Moqbel *et al.*, 2020; Westbrook & Peterson, 2022; Tshwane *et al.*, 2023) dan *perceived supervisor support* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* (Afzal *et al.*, 2019; Windia *et al.*, 2020; Chami-malaeb, 2022).

Pada penelitian sebelumnya *turnover intention* karyawan telah dilakukan oleh Al-asadi *et al.* (2019); Huning *et al.* (2020); Zia *et al.* (2021); Chami-malaeb (2022); Orpina *et al.* (2022); Shetty *et al.* (2022); Wahyudi *et al.* (2022); Martins *et al.* (2023); Tshwane *et al.* (2023), namun demikian penelitian tersebut hanya dilihat dari persepsi *servant leadership*, *perceived organizational support*, *job embeddedness* dan *job satisfaction*. Dalam penelitian ini ditambahkan variabel *perceived supervisor support*, dikarenakan kami menemukan adanya pengaruh tidak langsung (moderasi) dari *perceived supervisor support* terhadap *turnover intention*. *Perceived supervisor support* sebagai moderasi yang dapat memperlemah atau memperkuat hubungan antara *perceived organizational support*, *job embeddedness*, *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Seperti halnya jika karyawan marketing dengan *target* yang tinggi, maka karyawan yang merasakan dukungan dari *supervisor* memungkinkan karyawan agar tidak meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan yang tidak merasakan dukungan tersebut. Seperti pada penelitian sebelumnya yang dikaji oleh Eisenberger *et al.* (2002).

Perbedaan hasil penelitian sebelumnya membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian. Pembaharuan dari penelitian ini dengan menambahkan variabel *perceived supervisor support* sebagai variabel moderasi yang dapat menunjukkan hasil apakah *perceived supervisor support* dapat melemahkan atau menguatkan variabel *turnover intention*. Tujuan

penelitian yang dilakukan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction, Perceived Supervisor Support* terhadap *Turnover intention* karyawan marketing di perusahaan manufaktur Jabodetabek. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada tataran teori/keilmuan manajemen sumber daya manusia dan juga dapat membantu penulis di masa depan untuk meneliti lebih lanjut.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Servant Leadership

Servant Leadership merupakan pendekatan untuk membimbing orang lain dengan memprioritaskan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan individu seorang pemimpin. Mereka secara aktif terlibat dalam mendengarkan para pengikutnya, menawarkan pujian dan dukungan, serta menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap keinginan dan kebutuhan mereka (Yukl *et al.*, 2002). Dengan menyampingkan kepentingan pribadi para pemimpin kepada kepentingan para karyawannya, maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja para karyawan di tempat kerja (Staats, 2015).

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) merupakan topik yang dipelajari secara ekstensif dalam literatur tentang perilaku organisasi. POS, seperti yang dijelaskan oleh Eisenberger *et al.* (2020); Rhoades & Eisenberger (2002) mengacu pada persepsi karyawan secara keseluruhan tentang bagaimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka, mengakui dan menghargai kontribusi mereka, dan memprioritaskan kesejahteraan mereka. Faktor-faktor seperti organisasi yang peduli dengan pendapat karyawan, kesejahteraan karyawan, organisasi yang mempertimbangkan tujuan dan nilai karyawan, organisasi yang memberikan bantuan ketika karyawan memiliki masalah dan organisasi memaafkan kesalahan yang dilakukan dengan tidak sengaja dari pihak karyawan (Shetty *et al.*, 2022).

Job Embeddedness

Sekiguchi *et al.* (2008) ber teori bahwa *job embeddedness* merupakan karyawan yang menunjukkan keterikatan yang tinggi memiliki lebih banyak koneksi organisasi, menemukan peran pekerjaan mereka yang selaras dengan tujuan pribadi, dan dengan sukarela melepaskan hal yang berharga saat mengundurkan diri. Terdapat peneliti lain yang menjelaskan bahwa *job embeddedness* merupakan aspek yang sering kali tidak ditemukan perbedaan di antara dimensi-

dimensi lainnya, sehingga menimbulkan pertanyaan tentang sifat komprehensif yang sebenarnya (Tian *et al.*, 2016).

Job Satisfaction

Job Satisfaction merupakan faktor yang sangat dipengaruhi oleh peran seorang pemimpin antara lain memberikan kepedulian, pemberian nasehat, pujian, dan pemberian bantuan kepada karyawan ketika mereka mengalami kesulitan dalam bekerja (Ridlwani *et al.*, 2021). Menurut Huang (2019); Qing *et al.* (2020) *job satisfaction* adalah suatu keadaan emosional positif yang berasal dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman profesional seorang karyawan. Adapun perspektif lain yang memandang *job satisfaction* sebagai respon positif ataupun negatif yang terhadap lingkungan kerja (Dalal & Credé, 2013; Insiyah *et al.*, 2020).

Turnover intention

Turnover intention merupakan bagian penting bagi perusahaan dalam upaya pemilihan karyawan baru untuk menggantikan tenaga kerja yang keluar. Konsekuensi dari bagi perusahaan bermacam-macam, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor seperti masalah pribadi (kondisi kesehatan/penyakit), impresi sosial terhadap perusahaan, lingkungan kerja menjadi pertimbangan penting dalam prosesnya (Haque *et al.*, 2017). Keluarnya karyawan lama dapat mengakibatkan penurunan kualitas layanan karena karyawan baru membutuhkan waktu untuk memahami proses pekerjaan, sehingga menyebabkan gangguan pada rekan kerja dan memengaruhi kinerja pekerjaan. Ketika seorang karyawan keluar, organisasi tidak hanya kehilangan karyawan tersebut tetapi juga keterampilan dan pengetahuan khusus yang terkait dengan tanggung jawab mereka (Iqbal *et al.*, 2017).

Perceived Supervisor Support

Perceived supervisor support merupakan aspek penting yang dominan dari interaksi sosial dalam perusahaan secara ekstensif. Karena perannya yang penting untuk membantu karyawan yang kehilangan daripada elemen pekerjaan dan dalam mendukung pemeliharaan kesehatan mental dan kesejahteraan mereka (Kula, 2016). Liao *et al.* (2019) menjelaskan bahwa *perceived supervisor support* merupakan faktor untuk mengembangkan persepsi secara keseluruhan mengenai penghargaan atas kontribusi mereka dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka oleh atasannya, maka dari itu dijelaskan ada enam elemen terkait pekerjaan yang dapat diberikan oleh *supervisor* kepada karyawan, yang mencakup tugas, informasi, otonomi, bantuan, pengakuan, dan dampak.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Data-data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan Google Form melalui metode survey dengan kuesioner online. Metode pengukuran dilakukan dengan menerapkan skala Likert yang memiliki empat opsi jawaban dari skala 1-4 antara lain skor satu sangat tidak setuju (STS), skor dua tidak setuju (TS), skor tiga setuju (S), dan skor 4 sangat setuju (SS).

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan marketing di jabodetabek pada perusahaan manufaktur. Kemudian, teknik penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria sampel adalah karyawan yang bekerja berlokasi di Jabodetabek, Pendidikan terakhir SMA/SMK, Diploma, S1 dan S2, telah bekerja minimal 1 tahun, berusia 21 – 44 tahun, bekerja sebagai karyawan marketing, status kerja karyawan tetap dan memiliki atasan. Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan metode analisis jalur (*Path Analysis*) untuk uji validitas dan reliabilitas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat 225 responden terkumpul pada penelitian ini berdasarkan gender 67,1% atau 151 responden laki-laki dan 32,9% atau 74 responden perempuan, berdasarkan *range* usia sebanyak 48,9% atau 110 responden yang berusia 26-32 tahun, 40,4% atau 91 responden yang berusia 17-25 tahun, dan 10,7% atau 24 responden yang berusia 33-42 tahun, berdasarkan pendidikan terakhir sebanyak 58,7% atau 132 responden dengan tingkat pendidikan S1, 28% atau 63 responden dengan tingkat pendidikan S2, 7,1% atau 16 responden dengan tingkat pendidikan D3, dan 6,2% atau 14 responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK, berdasarkan tempat tinggal 47,2% atau 106 responden bertempat tinggal di Jakarta, 24,4% atau 55 responden bertempat tinggal di Tangerang, 10,2% atau 23 responden bertempat tinggal di Depok, 10,2% atau 23 responden bertempat tinggal di Bekasi dan 8% atau 18 responden bertempat tinggal di Bogor, berdasarkan pendapatan dalam sebulan terdapat 42,7% atau 96 responden yang memiliki pendapatan Rp 5.000.001 – Rp 7.000.000, 40% atau 90 responden yang memiliki pendapatan Rp 3.000.001 – Rp 5.000.000, 13,3% atau 30 responden yang memiliki pendapatan > Rp 7.000.000 dan 4% atau 9 responden yang memiliki pendapatan < Rp 3.000.000.

Terdapat hasil yang ditemukan melalui *outer model* dengan uji validitas untuk mengukur suatu pernyataan pada kuesioner, hal ini berguna untuk mengukur indikator dan variabel yang diteliti. Terdapat 31 pernyataan untuk mengukur penelitian ini, didapatkan hasil yang telah diamati dari tabel *outer loading* dengan 31 indikator pernyataan. Dalam proses *outer loading* ada 28 indikator yang dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai paling kecil < 0,70.

Adapun indikator yang tidak valid terdapat pada variabel *servant leadership* yang memiliki 20 indikator yang dinyatakan tidak valid dengan nilai *outer loading* antara lain (SL5 = 0,536, SL 4 = 0,454, SL 6 = 0,506, SL 27 = 0,532, SL 15 = 0,575, SL 28 = 0,566, SL 21 = 0,571, SL 13 = 0,581, SL 14 = 0,581, SL 12 = 0,587, SL 11 = 0,586, SL 20 = 0,597, SL 19 = 0,583, SL 29 = 0,614, SL 30 = 0,601, SL 10 = 0,618, SL 23 = 0,592, SL 22 = 0,601, SL 24 = 0,592 dan SL 18 = 0,676), variabel *perceived organizational support* terdapat 3 indikator yang dinyatakan tidak valid dengan nilai *outer loading* (POS 7 = 0,552, POS 3 = 0,625, dan POS 4 = 0,650). Selanjutnya, pada variabel *job embeddedness* terdapat 1 indikator yang dinyatakan tidak valid dengan nilai *outer loading* yaitu (JE 2 = 0,576), variabel *job satisfaction* terdapat 2 indikator yang dinyatakan tidak valid dengan nilai *outer loading* antara lain (JS 4 = 0,592 dan JS 6 = 0,611). Terakhir, pada variabel *perceived supervisor support* terdapat 2 indikator yang tidak dinyatakan valid dengan nilai *outer loading* yakni (PSS 2 = 0,569 dan PSS 1 = 0,634). Dengan hasil yang terkumpul, maka indikator yang berada dibawah nilai *outer loading* tersebut harus dihilangkan.

Adapun uji *discriminant validity* dilakukan pada penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui reflektif indikator yang akan dinilai bersumber pada hasil pengujian *cross loading* pada pengukuran suatu konstruk. Jika korelasi suatu konstruk dari item pengukuran lebih besar daripada item konstruk yang lain, maka dapat disimpulkan bahwa hasil tersebut dapat membuktikan konstruk laten dapat memprediksi item pada blok lebih baik. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa semua nilai *cross loading* membuktikan suatu hasil korelasi konstruk terhadap item pengukuran yang lebih besar dibandingkan item konstruk yang lain. Hasil ini menunjukkan bahwa hasil tersebut membuktikan jika konstruk laten dapat memprediksi pengukuran suatu blok terhadap blok yang lebih baik. Hasil dari *average variance extracted* (AVE) dapat membuktikan nilai variabel laten dalam mewakili skor asli, dimana minimal nilai AVE 0,50 untuk menunjukkan ukuran *convergent validity* yang baik (Hair *et al.*, 2021).

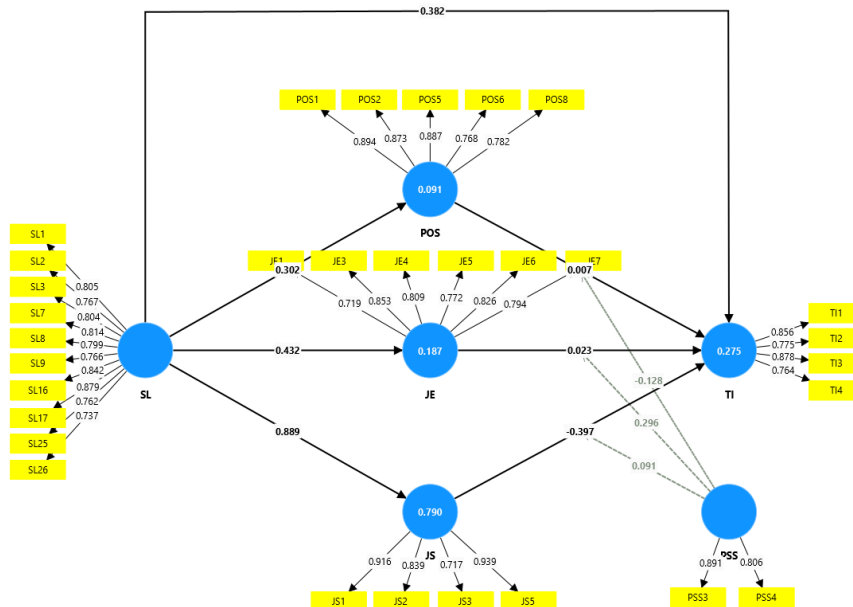
Uji reliabilitas juga dilakukan pada penelitian ini guna memperhitungkan apakah benar sebuah alat ukur mempunyai konsistensi atau apakah bisa digunakan pada tahap selanjutnya, dengan menguji nilai *cronbach's alpha* > 0,7 dan *composite reliability* > 0,7 (Ghozali, 2018). Selanjutnya, *inner model* juga dilakukan dengan menggunakan nilai *R-Square*, bila nilai *R-Square* berada pada nilai 0,75, 0,50, 0,25 bisa disimpulkan sehingga *inner model* kuat dan lemah. Selanjutnya, pengujian hipotesis digunakan standar *T-Statistics* dengan nilai > 0,96 dan nilai *p-value* < 0,05 dan tahap selanjutnya dengan menentukan model *fit* dengan nilai SRMR < 0,1 (Ghozali, 2018). Terdapat hasil yang sudah diujikan pada *cronbach's alpha* dan *composite*

reliability ditunjukkan masih terdapat nilai > 0.7 , akan tetapi masih berada pada nilai > 0.5 yang mana variabel *perceived supervisor support* masih dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel yang diujikan telah reliabel.

Hasil nilai *R-Square* juga di ujikan pada variabel *job embeddedness* 18,3%, *job satisfaction* 78,9%, *perceived organizational support* 0,87% dan *turnover intention* sebesar 24,8%. Pengaruh *servant leadership* terhadap *job embeddedness* sebesar 18,3%. Hal ini dapat diartikan besarnya pengaruh *servant leadership* terhadap *job embeddedness* sebesar 18,3% serta sisanya 81,7% dijelaskan pada variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Pengaruh *servant leadership* terhadap *job satisfaction* sebesar 78,9%. Hal ini dapat diartikan besarnya pengaruh *servant leadership* terhadap *job satisfaction* sebesar 78,9% serta sisanya sebesar 21,1% dijelaskan pada variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Pengaruh *servant leadership* terhadap *perceived organizational support* sebesar 0,87% serta sisanya 99,13% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Pengaruh *servant leadership* terhadap *turnover intention* sebesar 24,8% serta sisanya sebesar 75,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Nilai *model fit* juga telah diujikan dengan nilai *Standardized Root Mean Square* (SRMR) sebesar $0,077 < 0,10$ maka dapat dinyatakan bahwa model fit, beserta nilai *Normal Fit index* (NFI) sebesar 0,671 (Hair *et al.*, 2021). Sehingga dapat disimpulkan model struktural yang didapatkan memiliki prediksi relevansi.

Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-Statistics* lebih besar dibandingkan *T-Tabel* 1.96 (5%) dan tingkat signifikansi *P-Value* harus lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2018). Berdasarkan data yang dikumpulkan, analisis yang didapat menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Perceived Organizational Support* dengan nilai *T-Statistics* $3,784 > 1,96$ dengan *P-Value* $0,000 < 0,05$. *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Embeddedness* dengan nilai *T-Statistics* $6,206 > 1,96$ dengan *P-Value* $0,000 < 0,05$. *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai *T-Statistics* $47,113 > 1,96$ dengan *P-Value* $0,000 < 0,05$. *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention* dengan nilai *T-Statistics* $0.055 > 1,96$ dengan *P-Value* $0,956 < 0,05$. *Job Embeddedness* tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention* dengan nilai *T-Statistics* $0,167 > 1,96$ dengan *P-Value* $0,867 < 0,05$. *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Turnover intention* dengan nilai *T-Statistics* $2,309 > 1,96$ dengan *P-Value* $0,021 < 0,05$. *Servant leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *Turnover intention* dengan nilai *T-Statistics* $0,486 > 1,96$ dengan *P-Value* $0,627 < 0,05$. Uji *moderating effect* menyatakan bahwa *perceived supervisor support* melemahkan *perceived organizational support* terhadap

turnover intention dengan nilai *T-Statistics* 0,915 dengan nilai *P-Value* 0,360. Terdapat pula hasil *perceived supervisor support* dapat menguatkan *job embeddedness* terhadap *turnover intention* dengan nilai *T-Statistics* 2,142 dengan nilai *P-Value* 0,032. Serta, *perceived supervisor support* melemahkan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dengan nilai *T-Statistics* 0,994 dengan *P-Value* 0,320.



Gambar 1. Path Diagram T-Value

Dari hasil uji analisis validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan diantaranya uji *outer loading*, *average variance extracted (AVE)*, *cross loading*, *cronbach's alpha* & *composite reliability*, *inner model*, dan *model fit*. Berdasarkan *path diagram T-Value* pada gambar 5.1 diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis (Total Effect)

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan	Kesimpulan
H1	Terdapat hubungan positif antara <i>servant leadership</i> dan <i>perceived organizational support</i> .	3,784	0,000	Data mendukung hipotesis	H1 diterima
H2	Terdapat hubungan positif antara <i>servant leadership</i> dan <i>job embeddedness</i> .	6,206	0,000	Data mendukung hipotesis	H2 diterima
H3	Terdapat pengaruh positif antara <i>servant leadership</i> dan <i>job satisfaction</i> .	47,113	0,000	Data mendukung hipotesis	H3 diterima
H4	Terdapat pengaruh negatif antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>turnover intention</i> .	0.055	0.956	Data mendukung hipotesis	H4 diterima

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T-Statistics	P-Value	Keterangan	Kesimpulan
H5	Terdapat pengaruh negatif antara <i>job embeddedness</i> dan <i>turnover intention</i> .	0.167	0.867	Data mendukung hipotesis	H5 diterima
H6	Terdapat pengaruh negatif antara <i>job satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> .	2.309	0.021	Data tidak mendukung hipotesis	H6 ditolak
H7	Terdapat pengaruh negatif antara <i>servant leadership</i> dan <i>turnover intention</i> .	0.486	0.627	Data mendukung hipotesis	H7 diterima
H8a	<i>Perceived supervisor support</i> memoderasi hubungan antara <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	0.915	0.360	Data tidak mendukung hipotesis	H8a ditolak
H8b	<i>Perceived supervisor support</i> memoderasi hubungan antara <i>job embeddedness</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	2.142	0.032	Data mendukung hipotesis	H8b diterima
H8c	<i>Perceived supervisor support</i> memoderasi hubungan antara <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	0.994	0.320	Data tidak mendukung hipotesis	H8c ditolak

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis dari data diatas, variabel yang memiliki nilai *T-Statistics* diatas 1,96 dan *P-Value* dibawah 0,05 dalam penelitian ini dapat mendukung hipotesis penelitian yang telah dibuat. Terdapat 3 hipotesis yaitu H1, H2 dan H3 yang memiliki nilai *T-Statistics* diatas 1,96 dan *P-Value* dibawah 0,05, sehingga data tersebut mendukung hipotesis. Selain itu, terdapat 4 hipotesis yang menunjukkan hubungan negatif yaitu H4, H5, H6 dan H7 akan tetapi pada H6 memiliki nilai *T-Statistics* diatas 1,96 dan *P-Value* dibawah 0,05 sehingga hipotesis tersebut dinyatakan ditolak. Sisanya, H4, H5, dan H7 yang menunjukkan nilai *T-Statistics* dibawah 1,96 dan *P-Value* diatas 0,05 sehingga hipotesis tersebut dinyatakan diterima. Sedangkan 1 dari 3 hipotesis terkait peran moderasi memiliki nilai *T-Statistics* diatas 1,96 dan *P-value* dibawah 0,05 yaitu H8b dinyatakan diterima dan 2 hipotesis H8a dan H8c memiliki nilai *T-Statistics* dibawah 1,96 dan *P-value* diatas 0,05 sehingga hipotesis tersebut dinyatakan ditolak.

Diskusi

Penelitian ini untuk mengeksplorasi pengaruh dari *servant leadership* terhadap *perceived organizational support*, *job embeddedness*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*, *perceived organizational support*, *job embeddedness*, *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dengan peran moderasi dari *perceived supervisor support*. Pada penelitian terdahulu,

peran dari *servant leadership* sebagai atasan yang mana ikut terlibat dalam kebijakan yang ada pada organisasi, seperti halnya jika atasan terlibat dalam bidang pengembangan dan penghargaan. Dengan adanya tersebut, memungkinkan *servant leadership* meningkatkan *perceived organizational support* (Hayton *et al.*, 2012). Pengaruh *servant leadership* dan *perceived organizational support* yang ada pada industri manufaktur dapat meningkatkan kualitas kompetensi karyawan dan juga meningkatkan kreatifitas karyawan. Ketika atasan merespons dan menerima kritikan ataupun pandangan dari karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Karyawan yang mendapatkan bantuan dari organisasi dan mendapatkan kenyamanan yang diberikan organisasi cenderung akan membuat karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi. Temuan ini telah memvalidasi bahwa dengan adanya *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *perceived organizational support*. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Shetty *et al.*, 2022).

Pada penelitian ini juga ditemukan pengaruh positif antara *servant leadership* dengan *job embeddedness*. Hal ini sejalan dengan Koyuncu *et al.* (2014) yang mana jika atasan memiliki kemampuan dalam memengaruhi karyawan seperti memotivasi mereka akan memberikan dampak positif yang menguatkan perasaan keterlibatan karyawan. Keterikatan kerja yang dirasakan oleh karyawan erat kaitannya dengan kepemimpinan yang melayani, jika kepemimpinan yang melayani kuat dirasakan maka karyawan akan merasa terikat dalam organisasi. Pengaruh yang diberikan oleh atasan kepada karyawan agar mereka terdorong untuk memanfaatkan bakat dari karyawan tersebut sehingga dapat menambah perasaan keterikatan karyawan. Hal ini juga menambah keterikatan apabila opini karyawan yang disampaikan dapat direspon dengan baik oleh atasan. Temuan ini memvalidasi dengan adanya hubungan *servant leadership* dapat meningkatkan *job satisfaction*. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya (Erkutlu & Chafra, 2015).

Penemuan berikutnya ditemukan adanya pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan penelitian terdahulu dijelaskan bahwa seorang *leader* yang mengesampingkan kepentingan pribadinya dan lebih memprioritaskan kepentingan karyawannya akan meningkatkan *satisfy* karyawan. Faktor lain seperti seorang *leader* yang memberikan kepedulian, nasihat, pujian dan mengulurkan bantuan disaat karyawan sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, sehingga akan meningkatkan *satisfy* dari karyawan tersebut (Staats, 2015; Ridlwan *et al.*, 2021). Hal ini terkait dengan penemuan kepuasan kerja karyawan karena atasan yang melayani memiliki pengaruh kuat terhadap karyawan. Karyawan yang mendapatkan pengakuan atau hadiah atas kontribusinya, seorang atasan akan memberikan hal tersebut. Sebab, hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Selaras dengan

atasan yang melayani, karyawan akan merasa menikmati pekerjaannya dan akan merasa puas dengan pekerjaan yang dijalannya. Terlebih, pekerjaan itu sudah sejalan dengan pekerjaan yang karyawan idamkan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya (Barbuto & Wheeler, 2006; Mayer *et al.*, 2008; Jaramillo *et al.*, 2009; Guillaume *et al.*, 2013).

Selanjutnya, kami menemukan adanya pengaruh negatif antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*. Tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat menimbulkan ketidakstabilan kerja pada organisasi. Maka dari itu, dukungan dari organisasi menjadi sebuah hal yang mengacu karyawan untuk melihat apakah mereka telah didukung oleh organisasi. Sebab, penilaian ini untuk mengetahui seberapa besar organisasi telah mendukung mereka, organisasi yang memberikan dukungan dan bertanggung jawab akan karyawannya tentu akan menurunkan niat untuk berhenti bekerja karyawan (Indrasari *et al.*, 2019; Anindita *et al.*, 2020). Dari hasil kuesioner, Organisasi sangat memperhatikan tujuan dan nilai-nilai yang karyawan, dan juga organisasi memberikan bantuan kepada karyawan pada saat terjadi masalah. Jika organisasi memberikan perhatian terhadap nilai-nilai pribadi karyawan. Tergambar pada sudut pandang organisasi yang aktif berusaha selalu membantu karyawan. Karyawan yang mendapatkan bantuan dari organisasi akan memiliki niat untuk berhenti bekerja yang lebih rendah, adanya hal ini membuat karyawan merasa didukung, sehingga karyawan akan lebih kecil kemungkinannya untuk berhenti bekerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 1997; Satardien *et al.*, 2019).

Job embeddedness juga memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini disebabkan dari beberapa faktor antara lain dengan ikatan yang dibangun oleh karyawan dengan perusahaan, kecocokan antar karyawan dengan aktivitas yang ada pada perusahaan, dan juga budaya yang ada di dalam perusahaan sehingga telah mengikat karyawan agar tetap berada dalam perusahaan. Jika karyawan meninggalkan faktor-faktor tersebut, akan menimbulkan kerugian terhadap karyawan itu sendiri sehingga hal tersebut dapat mengurangi niat untuk berhenti bekerja karyawan (Treuren & Fein, 2021). Dari hasil kuesioner, karyawan yang meninggalkan organisasi ini akan menjadi keputusan yang sulit bagi karyawan. Karyawan yang merasa kesulitan untuk meninggalkan pekerjaan karena keterikatan emosional dari karyawan serta komitmen yang tinggi membuat karyawan enggan untuk meninggalkan pekerjaan. Karena karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi menghasilkan komitmen pada organisasinya, dengan tingginya *job embeddedness*, karyawan akan merasa kesulitan untuk memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasakan hubungan yang kuat pada organisasi tempat mereka bekerja, seperti hubungan interpersonal

dengan kondisi organisasi. Umumnya, *job embeddedness* yang tinggi dapat membuat karyawan merasa enggan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Penemuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya (Mitchell *et al.*, 2001; Coetzer *et al.*, 2017).

Hasil yang ditemukan pada penelitian ini terdapat hubungan positif antara *job satisfaction* dengan *turnover intention*, yang mana hasil ini bertentangan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Seperti halnya dijelaskan bahwa seharusnya jika seorang karyawan merasa puas dengan prospek pertumbuhan dan perkembangan kariernya menunjukkan kecenderungan *turnover intention*. Karyawan yang merasa berkeinginan mencari pekerjaan baru dengan situasi kerja yang lebih baik dengan tawaran yang menarik mampu menggoda karyawan agar tetap tinggal di organisasi, hal tersebut menyimpulkan bahwa *job satisfaction* yang tinggi maka akan menurunkan *turnover intention*. Hal tersebut memberikan dampak kepada karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi, jikalau ada karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka dampaknya mereka cenderung berniat untuk keluar (Acker 2018; Chavadi *et al.*, 2022). Namun demikian, hubungan positif ditemukan pada penelitian ini. Jika seorang karyawan yang sudah merasa puas dan juga memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk mencari peluang kerja lain yang lebih baik. Disisi lain karyawan yang merasa mereka sudah berada dititik puncak pencapaian di perusahaan, mereka cenderung ingin mencari tantangan baru di tempat lain, walaupun mereka telah merasa puas dengan pekerjaan yang ada. Karyawan berkaitan erat dengan kehidupan pribadinya, setiap individu memiliki tujuan atau prioritasnya masing-masing. Karena halnya, *job satisfaction* tidak selalu sejalan dengan keinginan karyawan. Faktor eksternal juga dapat memengaruhi hasil ini seperti halnya kondisi kesehatan atau adanya perubahan situasi yang memaksa karyawan tersebut harus meninggalkan pekerjaannya (Lee & Mowday, 1987; Lambert *et al.*, 2001). Penemuan ini juga didukung dari hasil kuesioner yang menunjukkan dengan pernyataan karyawan merasa pekerjaan ini sudah lebih baik daripada pekerjaan yang diidamkan, karyawan sudah merasa menikmati pekerjaan saat ini, karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaan saat ini. Dibahas lebih lanjut, ketika karyawan merasa pekerjaan mereka telah melewati harapan serta sampai memberikan kepuasan. Mereka akan lebih enggan mencari peluang kerja di perusahaan lain. Dengan kepuasan kerja yang tinggi justru membuat kenyamanan bagi karyawan tersebut, hal ini berfungsi sebagai penyeimbang terhadap niat untuk meninggalkan pekerjaan. Karyawan yang sudah merasa puas biasanya akan lebih terikat dengan perusahaan tersebut (Locke, 1976; Gebregziabher *et al.*, 2020).

Dibahas lebih dalam lagi, *servant leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Seperti yang dilakukan pada penelitian sebelumnya, *leadership* dapat mengurangi

tingkat *turnover intention* dikarenakan karyawan merasa terdorong untuk ingin tetap berada di dalam perusahaan. Peneliti mengungkapkan bahwa *servant leadership* menjadi peranan penting untuk mengurangi *turnover intention*. Disarankan agar karyawan merespons dengan positif terhadap perilaku atasan yang melakukan penyesuaian dengan karyawan (Griffeth *et al.*, 2000; Jaramillo *et al.*, 2009; Kurniawati *et al.*, 2022). Penemuan ini juga didukung dengan pernyataan yang ada di kuesioner, karyawan merasakan bahwa atasannya merasa kesulitan dalam melupakan kejadian masa lalu yang kurang baik. Ketika atasan tidak merasa mampu mengatasi pengalaman negatif dapat memengaruhi dinamika lingkungan kerja. Hal ini dapat menyebabkan lingkungan kerja menjadi kurang mendukung. Akhirnya, karyawan yang merasakan lingkungan kerja yang dirasa tidak sehat lebih memilih untuk meninggalkan perusahaan. Penemuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya (Schaufeli & Bakker, 2004; Coetzer *et al.*, 2017).

Dalam konteks ini, *perceived supervisor support* sebagai moderasi ditemukan bahwa *perceived supervisor support* memperkuat hubungan antara *job embeddedness* dengan *turnover intention*. Pada variabel *job embeddedness* terdapat tiga dimensi utama yaitu *fit* (kesesuaian), *links* (hubungan) dan *sacrifice* (pengorbanan), *perceived supervisor support* hadir sebagai moderasi dan menambah keterikatan. Dengan adanya *perceived supervisor support*, hubungan ini dapat diperkuat sebab karyawan merasa *supervisor* telah mengakui dan mendukung mereka (*job fit*). *Perceived supervisor support* dapat memperkuat dimensi *job links* dengan memperdalam hubungan karyawan dengan atasannya. *Job sacrifice* untuk mengukur hak apa saja yang harus dilepas ketika seorang karyawan meninggalkan pekerjaan seperti gaji dan tunjangan. Dengan tingginya *perceived supervisor support* membuat karyawan merasa bahwa pengorbanan karyawan yang telah dilakukan lebih besar jika mereka kehilangan dukungan dari *supervisor*, dengan adanya hal ini membuat karyawan cenderung mengurungkan niat untuk berhenti bekerja (Halbesleben & Wheeler, 2008). *Perceived supervisor support* tidak sekadar memengaruhi daripada aspek kognitif, tetapi juga pada aspek emosional. Dukungan *supervisor* dapat memperkuat *job embeddedness* karyawan terhadap perusahaan sehingga dapat mengurangi *turnover intention*. *Perceived supervisor support* berperan sebagai aspek yang mengurangi faktor atau elemen tersebut. Karyawan yang merasa dirinya telah merasa didukung *supervisor* memungkinkan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan, meskipun mereka sedang menghadapi tantangan (Mitchell *et al.*, 2001; Ng & Feldman, 2014).

Hasil lain ditemukan bahwa *perceived supervisor support* berperan sebagai moderasi melemahkan hubungan antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*.

Jika karyawan merasa bahwa mereka tidak didukung oleh organisasi namun mendapat dukungan yang memadai dari *supervisor*, karyawan akan merasa bahwa mereka lebih mampu mengatasi konflik dan tantangan di tempat kerja. Dukungan *supervisor* yang efektif dapat membantu karyawan merasa lebih aman dan didukung, bahkan ketika dukungan dari organisasi secara keseluruhan kurang. Hal ini dapat menurunkan motivasi mereka untuk berhenti dari pekerjaannya. Karyawan yang kurang didukung oleh organisasi memungkinkan mereka untuk tetap terikat dan akan terus bertahan jika karyawan tersebut mendapatkan dukungan yang kuat dari *supervisor*. *Perceived supervisor support* dapat menutupi kesenjangan *perceived organizational support* dan mengurangi *turnover intention* (Ng & Sorensen, 2008). Penelitian oleh Rhoades & Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa POS berhubungan negatif dengan *turnover intention*, tetapi PSS dapat memainkan peran penting dalam memperlemah hubungan tersebut. Penelitian mereka menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan dari *supervisor* dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan mengurangi niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Disisi lain, *perceived supervisor support* berperan sebagai moderasi melemahkan hubungan antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. *Perceived supervisor support* mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa *supervisor* mereka peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan memberikan dukungan yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaannya. Ketika karyawan merasa didukung oleh atasannya, mereka cenderung merasa terhubung dengan organisasi dan lebih cenderung ingin berhenti dari pekerjaannya meskipun ada masalah lain yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja. *Perceived supervisor support* yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung akan tetap bekerja, meskipun ada faktor lain yang memengaruhi kepuasan karyawan. Dukungan *supervisor* dapat meningkatkan perasaan loyalitas dan dedikasi karyawan, yang pada akhirnya mengurangi *turnover intention*. *Perceived supervisor support* juga dapat meningkatkan kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja. Hubungan yang baik dengan *supervisor* sering kali menghasilkan pengalaman kerja yang lebih positif dan rasa keterikatan karyawan dengan *supervisor* menjadi lebih kuat dapat mengurangi keinginan karyawan untuk melakukan *turnover* Eisenberger *et al.* (1986). Penelitian oleh Eisenberger *et al.* (2002) menunjukkan bahwa PSS dapat mengurangi efek negatif dari ketidakpuasan kerja pada *turnover intention*. Dalam studi ini, karyawan yang merasakan dukungan tinggi dari *supervisor* mereka cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan, meskipun mereka mengalami ketidakpuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa PSS dapat memperlemah hubungan negatif antara kepuasan kerja dan

turnover intention, dengan menjaga karyawan tetap terikat pada organisasi melalui dukungan yang mereka rasakan.

5. KESIMPULAN

Daftar referensi ini mencakup berbagai kajian mengenai kesetaraan gender, peran perempuan dalam Islam, serta pemikiran-pemikiran kontemporer dan klasik dalam konteks hukum Islam, pendidikan, dan masyarakat. Beberapa sumber membahas eksistensi dan kontribusi perempuan dalam bidang keluarga, pendidikan, dan ekonomi di era modern (Amin & Adiansyah, 2022; Lestari, 2016; Magdalena, 2017), serta dampak historis dan transformasi sosial perempuan sebelum dan sesudah Islam (Ariziq, 2022; Izza et al., 2022).

Selain itu, terdapat sumber yang menyoroti diskursus keadilan gender dalam hukum keluarga dan pendidikan Islam, serta tantangan bias gender dalam sumber-sumber pendidikan (Jahidi, 2004; Setiyawan et al., 2014). Pemikiran tokoh-tokoh seperti Nurcholish Madjid, Quraish Shihab, dan Nasaruddin Umar turut diangkat sebagai rujukan penting dalam wacana hak asasi manusia dan gender dalam Islam (Monib & Bahrawi, 2011; Shihab, 2006; Umar, 2010).

Sebagian referensi juga menggambarkan respon institusi pemerintah dan masyarakat terhadap isu kesetaraan, baik melalui kebijakan maupun partisipasi dalam pendidikan dan pembangunan hukum (Komnas HAM; Kemenkeu RI). Literatur ini memberikan landasan konseptual dan praktis untuk memahami peran strategis perempuan serta tantangan kesetaraan dalam masyarakat modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Acker, G. M. (2018). Self-care practices among social workers: Do they predict job satisfaction and turnover intention? *Social Work in Mental Health*, 16(6), 710–724. <https://doi.org/10.1080/15332985.2018.1494082>
- Afzal, S., Arshad, M., & Saleem, S. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance. *Journal of Management Development*, 38(5), 369–382. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076>
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Al-asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>

- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 274–281. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention: The mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003–1019. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0642>
- Chavadi, C. A., Sirothiya, M., & Vishwanatha, M. R. (2022). Mediating role of job satisfaction on turnover intentions and job mismatch among millennial employees in Bengaluru. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 79–100. <https://doi.org/10.1177/2278533721994712>
- Coetzer, A., Inma, C., & Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: Effects of organisation size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46(5), 970–985. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0312>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Dalal, R. S., & Credé, M. (2013). Job satisfaction and other job attitudes. In K. F. Geisinger (Ed.), *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (pp. 675–691). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-037>
- Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elsaied, M. M. (2020). A moderated mediation model for the relationship between inclusive leadership and job embeddedness. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(3), 191–210. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2019-0035>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddedness: The moderating roles of task interdependence and organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.321>
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 1751–1879. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Feldman, D. C., Ng, T. W. H., & Vogel, R. M. (2012). Off-the-job embeddedness: A reconceptualization and agenda for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 31, 109–154. Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2012\)0000031008](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2012)0000031008)
- Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum Comprehensive and Specialized Hospital, Tigray, Ethiopia. *BMC Nursing*, 19, Article 79. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gökaslan, M. O. (2018). The relationship between organizational commitment, job embeddedness, job dedication and turnover intention among teachers: A field study. *Turkish Journal of Social Sciences Research*, 3(2), 25–46. <http://tursbad.hku.edu.tr/en/pub/issue/40014/457327>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gyasuddin, R. (2019). Pengaruh perceived organizational support terhadap turnover intention dengan job satisfaction sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulawesi Selatan, Tenggara dan Barat. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 3(1), 51–60. <https://doi.org/10.36706/jim.v3i1.9247>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

- Hanaysha, J. R. M. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.138>
- 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>
- Intarakamhang, P., & Rattanutumma, T. (2017). A causal model of job embeddedness and turnover intention of professional nurses in Thailand. *PSU Research Review*, 1(1), 52–65. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0008>
- Jia, Y., & Jia, R. (2022). Servant leadership, perceived organizational support, and turnover intention: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(1), e11019. <https://doi.org/10.2224/sbp.11019>
- Khan, N. A. A., & Nor, N. M. (2019). The role of servant leadership in achieving employees' job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 620–636. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i7/6177>
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641–659. <https://doi.org/10.1037/a0038919>
- Kim, H. (2014). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the public sector in South Korea: The mediating role of affective commitment. *Public Performance & Management Review*, 38(2), 192–212. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576380201>
- Kim, W., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Koslowsky, M., & Krausz, M. (2002). *Voluntary employee withdrawal and inattendance: A current perspective*. Springer Science & Business Media.
- Kusumaningrum, D. A., & Suhermin. (2020). The effect of servant leadership on turnover intention: The role of organizational culture. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 112–126. https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_3/13310_Kusumaningrum_2020_E_R.pdf
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of*

- Organizational Behavior*, 19(3), 305–320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N)
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582. <https://doi.org/10.5465/20159602>
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- Malik, M. I., Awan, M. A., & Nasir, M. (2010). How do perceived organizational support and job satisfaction mediate the relationship between servant leadership and turnover intentions? *International Journal of Business and Management*, 5(10), 25–31. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p25>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nawaz, M. S., & Abolhasani, M. (2020). Perceived organizational support and turnover intention: Mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(6), 980–994. https://www.ijicc.net/images/Vol_14/Iss_6/14661_Nawaz_2020_E_R.pdf
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452–464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Nguyen, T. N., & Nguyen, H. H. (2020). Impact of perceived organizational support on public sector employees' turnover intention in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(15), 3579–3586. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.032>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
- Setiawan, A., & Febrianti, M. (2020). The influence of servant leadership and job satisfaction on turnover intention with organizational commitment as mediation variable. *Jurnal*

Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 4(1), 65–72.
<https://doi.org/10.24912/jmbk.v4i1.8382>

- Setyaningrum, R. P., & Nurtjahjanti, H. (2019). Hubungan antara perceived organizational support dengan turnover intention pada karyawan generasi Y. *Jurnal Empati*, 8(2), 357–361. <https://doi.org/10.14710/empati.2019.22583>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Sihombing, S. O., & Wibowo, M. A. (2020). The influence of servant leadership, organizational commitment and job satisfaction on turnover intention. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 20–29. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.20-29>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Tetteh, E. N., Asumeng, M., & Kyeremeh, D. D. (2021). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(2), 104–111. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i2.1045>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zhao, H., Liu, W., & Li, J. (2020). Perceived organizational support and employee performance: The mediating role of thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11, 938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00938>