1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Retensi karyawan (*employee retention*) merupakan isu strategis bagi organisasi karena memengaruhi kontinuitas kompetensi, produktivitas, serta biaya penggantian tenaga kerja. Pada PT Kawasan Industri Terpadu Batang (PT KITB), stabilitas SDM menjadi penting mengingat peran perusahaan dalam pengelolaan kawasan industri yang menuntut konsistensi layanan dan keandalan proses operasional. (Hom et al., 2017; Work Institute, 2025).

PT KITB memiliki karakteristik yang berbeda dari perusahaan manufaktur yang berfokus pada satu proses produksi. Perusahaan berperan sebagai pengembang sekaligus pengelola ekosistem KEK Industropolis Batang yang mencakup kegiatan industri dan pengolahan, distribusi dan logistik, serta pariwisata. Operasional kawasan meliputi pengelolaan konektivitas, jalan, listrik, gas, air bersih, air limbah, persampahan, one stop services, keamanan, hunian, dan fasilitas pendukung. Karakter multi-tenant, multi-layanan, dan berbasis proyek tersebut membuat pekerjaan karyawan saling bergantung dan menuntut koordinasi lintas fungsi, kecepatan respons, serta kesinambungan pengetahuan organisasi.

Sebagai konteks perkembangan organisasi setelah pelaksanaan survei, materi perusahaan per Juni 2026 mencatat luas KEK sebesar 2.886,87 hektare, 96 tenant, lahan tersewa 442,2 hektare, total investasi sekitar Rp23 triliun, dan 26.871 tenaga kerja dalam ekosistem kawasan. Data tersebut digunakan untuk memperjelas konteks organisasi, bukan sebagai data utama pengujian model. Skala dan kompleksitas tersebut memperkuat pentingnya retensi karyawan yang menguasai proses, jaringan pemangku kepentingan, dan koordinasi layanan kawasan (PT Kawasan Industri Terpadu Batang, 2026).

Berdasarkan data internal PT KITB, total jumlah tenaga kerja pada tahun 2024 adalah 162 karyawan dan pada tahun 2025 juga tetap 162 karyawan sehingga PT KITB berada pada kondisi zero growth dari sisi jumlah tenaga kerja. Meski demikian, terdapat pergeseran komposisi status karyawan: jumlah karyawan PKWTT meningkat dari 60 orang (2024) menjadi 70 orang (2025), sedangkan jumlah karyawan PKWT menurun dari 102 orang (2024) menjadi 92 orang (2025). Kondisi ini mengindikasikan bahwa pemenuhan kebutuhan SDM lebih mengandalkan replacement dan talent mobility, bukan ekspansi jumlah tenaga kerja. Dalam situasi seperti ini, setiap kasus resign berpotensi berdampak langsung pada kesinambungan pekerjaan karena organisasi perlu menutup kekosongan melalui penggantian atau mobilitas internal. (PT KITB, Laporan HCO, 2024–2025).

Tabel 1. Ringkasan Tenaga Kerja dan Indikator Retensi PT KITB Tahun 2024–2025

No	Uraian	Tahun 2024			Tahun 2025			Sat	Sumber
		L	P	Jml.	L	P	Jml.		
1	Karyawan PKWTT	51	9	60	59	11	70	org	Laporan HCO
2	Karyawan PKWT	72	30	102	69	23	92	org	Laporan HCO
3	Karyawan resign (akumulasi 2024–2025)			-			13	org	Laporan HCO
4	Turnover rate (akumulasi 2024–2025)			-			8,02	%	Laporan HCO

No	Uraian	Tahun 2024			Tahun 2025			Sat	Sumber
		L	P	Jml.	L	P	Jml.		
5	Skor awal Intention to Stay agregat (EES 2025)			-			4,6026	1–5	EES 2025
6	EEI agregat (EES 2025)			-			87,19	%	EES 2025

Sumber: PT KITB, Laporan HCO 2024–2025 (dokumen internal); PT KITB, Employee Engagement Survey (EES) 2025 (dokumen internal).

Catatan: Resign dan turnover rate merupakan akumulasi periode 2024–2025. Turnover rate = (jumlah karyawan resign / total karyawan) × 100%.

Berdasarkan Tabel 1, jumlah tenaga kerja PT KITB pada tahun 2024 dan 2025 sama-sama berjumlah 162 karyawan sehingga perusahaan berada pada kondisi zero growth. Kondisi ini menjadi karakteristik penting penelitian karena organisasi tidak sedang bertumbuh dari sisi jumlah tenaga kerja, tetapi tetap mengalami dinamika komposisi karyawan dan resign. Jumlah karyawan PKWTT meningkat dari 60 orang menjadi 70 orang, sedangkan jumlah karyawan PKWT menurun dari 102 orang menjadi 92 orang. Selain itu, selama periode 2024–2025 tercatat 13 karyawan resign dengan turnover rate sebesar 8,02%. Di sisi lain, hasil Employee Engagement Survey (EES) 2025 menunjukkan Employee Engagement Index (EEI) agregat sebesar 87,19% dan skor awal intention to stay sebesar 4,6026. Meskipun kedua indikator agregat tersebut tergolong tinggi, resign yang tetap terjadi menunjukkan bahwa skor agregat belum sepenuhnya menjelaskan aspek spesifik yang berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. Nilai EEI agregat tersebut digunakan sebagai informasi deskriptif organisasi, sedangkan dalam analisis penelitian variabel Employee Engagement diukur menggunakan item kuesioner Likert 1–5 pada level individu/responden sesuai indikator dominan pembentuk engagement. Oleh karena itu, diperlukan analisis lebih lanjut terhadap faktor-faktor organisasi yang dapat dikelola manajemen untuk memperkuat kebijakan retensi tenaga kerja (PT KITB, Laporan HCO, 2024–2025; PT KITB, EES 2025).

Literatur terbaru menegaskan bahwa kualitas relasi karyawan dengan manajemen/atasan (management relationship) serta persepsi terhadap kompensasi dan benefit (compensation & benefits) merupakan determinan penting yang dapat mendorong employee engagement dan pada akhirnya meningkatkan intention to stay, sejalan dengan kerangka Social Exchange Theory yang menekankan prinsip timbal balik dalam hubungan kerja (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Oleh karena itu, penelitian ini menguji pengaruh Management Relationship dan Compensation & Benefits terhadap Intention to Stay dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi menggunakan data internal EES 2025 PT KITB, sehingga diharapkan memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi manajemen.

Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa kualitas relasi karyawan dengan manajemen/atasan berkaitan dengan peningkatan work/employee engagement (Adi et al., 2024; Wall, 2024), sedangkan faktor imbalan seperti remunerasi, penghargaan, dan persepsi keadilan juga berkontribusi terhadap engagement dan outcome karyawan (Qing, 2024; Jo & Shin, 2025). Di sisi lain, employee engagement terbukti berhubungan dengan intention to stay atau retensi karyawan (Presbitero et al., 2025; Work Institute, 2025), dan dukungan sosial di tempat kerja berkaitan dengan perspektif retensi (Mutsuddi & Sinha,

2025). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menguji hubungan secara parsial, misalnya hanya berfokus pada relasi manajerial–engagement atau kompensasi–engagement, serta sering menggunakan turnover intention sebagai outcome. Dengan demikian, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan Management Relationship dan Compensation & Benefits secara simultan dalam satu model mediasi untuk menjelaskan Intention to Stay melalui Employee Engagement pada konteks perusahaan pengelola kawasan industri di Indonesia berbasis data survei internal EES. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi research gap tersebut dengan mengeksplorasi pengaruh Management Relationship dan Compensation & Benefits terhadap Intention to Stay melalui Employee Engagement menggunakan data EES 2025 PT KITB.

Pemilihan judul penelitian ini didasarkan pada urgensi empiris dan praktis yang dihadapi PT KITB dalam menjaga retensi karyawan pada kondisi zero growth. Meskipun hasil EES 2025 menunjukkan tingkat engagement dan intention to stay yang relatif tinggi, data internal tetap menunjukkan adanya resign selama periode 2024–2025. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya analisis lebih lanjut terhadap faktor-faktor organisasi yang dapat dikelola manajemen, khususnya Management Relationship dan Compensation & Benefits, dalam memengaruhi Intention to Stay melalui Employee Engagement. Selain itu, ketersediaan data internal EES 2025 pada fungsi Human Capital memberikan peluang bagi penelitian ini untuk menghasilkan rekomendasi yang lebih kontekstual, aplikatif, dan relevan bagi pengambilan keputusan SDM di PT KITB.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Management Relationship (hubungan dengan manajemen) berpengaruh terhadap Employee Engagement karyawan PT KITB?
2. Bagaimana Compensation & Benefits (kompensasi dan benefit) berpengaruh terhadap Employee Engagement karyawan PT KITB?
3. Bagaimana Employee Engagement berpengaruh terhadap Intention to Stay karyawan PT KITB?
4. Bagaimana Management Relationship berpengaruh langsung terhadap Intention to Stay karyawan PT KITB?
5. Bagaimana Compensation & Benefits berpengaruh langsung terhadap Intention to Stay karyawan PT KITB?
6. Bagaimana Employee Engagement memediasi pengaruh Management Relationship terhadap Intention to Stay karyawan PT KITB?
7. Bagaimana Employee Engagement memediasi pengaruh Compensation & Benefits terhadap Intention to Stay karyawan PT KITB?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh Management Relationship terhadap Employee Engagement.
2. Menganalisis pengaruh Compensation & Benefits terhadap Employee Engagement.
3. Menganalisis pengaruh Employee Engagement terhadap Intention to Stay.
4. Menganalisis pengaruh langsung Management Relationship terhadap Intention to Stay.
5. Menganalisis pengaruh langsung Compensation & Benefits terhadap Intention to Stay.
6. Menganalisis peran mediasi Employee Engagement pada pengaruh Management Relationship terhadap Intention to Stay.

7. Menganalisis peran mediasi Employee Engagement pada pengaruh Compensation & Benefits terhadap Intention to Stay.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretis

1. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait mekanisme pembentukan *intention to stay* melalui pendekatan Social Exchange Theory (SET).
2. Penelitian ini memperkaya bukti empiris mengenai pengaruh management relationship dan compensation & benefits terhadap employee engagement serta implikasinya terhadap intention to stay, terutama melalui pengujian peran mediasi employee engagement sebagai mekanisme penjelas hubungan antarvariabel.
3. Penelitian ini menambah literatur dengan menghadirkan konteks empiris pada organisasi pengelola kawasan industri di Indonesia serta memanfaatkan data survei internal (*Employee Engagement Survey/EES 2025*), sehingga memperluas pemahaman mengenai retensi karyawan dalam konteks organisasi yang menerapkan kebijakan zero growth.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi manajemen PT KITB, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan dalam menyusun strategi retensi karyawan yang lebih efektif, khususnya pada kondisi zero growth, ketika pemenuhan kebutuhan SDM bergantung pada mekanisme replacement dan talent mobility.
2. Penelitian ini memberikan informasi mengenai faktor organisasi yang paling dominan memengaruhi employee engagement dan intention to stay, sehingga perusahaan dapat menetapkan prioritas intervensi SDM secara lebih tepat dan terarah.
3. Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam merancang program peningkatan kualitas management relationship, misalnya melalui penguatan komunikasi manajerial, pembinaan atasan, serta sistem umpan balik dan dukungan kerja yang lebih konsisten.
4. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kebijakan compensation & benefits, terutama terkait persepsi keadilan, kecukupan, dan daya tarik benefit, sehingga kebijakan imbalan dan benefit dapat lebih selaras dengan kebutuhan karyawan serta tujuan organisasi.
5. Penelitian ini mendukung pemanfaatan hasil EES 2025 sebagai dasar pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based HR*), sehingga perusahaan memiliki dasar analitis untuk merumuskan rekomendasi perbaikan serta melakukan pemantauan indikator engagement dan retensi secara berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Grand Theory: Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa hubungan sosial di tempat kerja dibangun melalui pertukaran sumber daya (tangible maupun intangible) antara individu dan organisasi. Ketika karyawan merasakan perlakuan yang bernilai (misalnya dukungan atasan/manajemen, kompensasi yang adil), mereka cenderung membalas dengan sikap dan perilaku positif, seperti keterikatan terhadap pekerjaan (engagement) dan keinginan untuk bertahan (Blau, 1964; Emerson, 1976). Kerangka ini relevan untuk menjelaskan bagaimana kualitas

hubungan dengan manajemen serta kompensasi & benefit dapat memengaruhi intention to stay melalui employee engagement.

2.2. Definisi Konsep dan Variabel Penelitian

2.2.1. Management Relationship (Hubungan dengan Manajemen)

Management relationship mengacu pada kualitas hubungan kerja antara karyawan dan manajemen/atasan yang tercermin melalui aspek kepercayaan, dukungan, komunikasi, serta perlakuan yang adil. Konsep ini memiliki keterkaitan erat dengan perspektif Leader-Member Exchange (LMX) yang menekankan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan atasan–bawahan yang berkualitas tinggi ditandai oleh adanya saling percaya, respek, dukungan, dan komunikasi yang baik, yang kemudian memengaruhi sikap serta perilaku kerja karyawan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dalam kerangka Social Exchange Theory, dukungan yang dirasakan dari atasan atau manajemen dipahami sebagai sumber daya organisasi yang "ditukar" dalam relasi kerja; ketika karyawan memersepsikan dukungan tersebut, karyawan cenderung membalas dengan sikap positif seperti keterikatan kerja (work/employee engagement) dan kecenderungan bertahan.

Secara empiris, dukungan atasan (*perceived supervisor support*) terbukti berhubungan positif dengan *work engagement*. Wall (2024), misalnya, menunjukkan bahwa persepsi dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu, Adi et al. (2024) juga menemukan bahwa praktik konsultasi/dukungan supervisor berkaitan dengan meningkatnya *work engagement* dalam studi prospektif.

2.2.2. Compensation & Benefits (Kompensasi dan Benefit)

Compensation & benefits merujuk pada keseluruhan imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi kerja, meliputi kompensasi finansial (misalnya gaji, bonus, tunjangan) maupun benefit non-finansial (misalnya fasilitas, program kesehatan, dan benefit kesejahteraan). Dalam perspektif manajemen kompensasi, persepsi terhadap kecukupan dan keadilan imbalan merupakan aspek penting karena memengaruhi sikap kerja karyawan. Qing (2024) menunjukkan bahwa *remuneration satisfaction* (kepuasan atas remunerasi, termasuk tingkat gaji, struktur gaji, dan kenaikan gaji) berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan ini menguatkan argumentasi bahwa imbalan yang dipersepsikan adil dan memadai dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan.

Selain kompensasi finansial, penghargaan dan keadilan sebagai bagian dari praktik penghargaan organisasi juga berkaitan dengan engagement. Jo dan Shin (2025) menemukan bahwa *recognition* dan *fairness* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* serta outcome karyawan. Dengan demikian, *compensation & benefits* sebagai bagian dari *total rewards* dapat dipandang sebagai bentuk investasi organisasi yang mendorong keterikatan kerja melalui mekanisme pertukaran sosial.

2.2.3. Employee Engagement

Employee engagement merupakan keadaan psikologis positif yang terkait dengan pekerjaan dan ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002). Engagement menggambarkan keterikatan karyawan yang tercermin dalam energi dan ketahanan mental saat bekerja (vigor), keterlibatan yang disertai rasa antusias, bangga, dan bermakna (dedication), serta tingkat keterpusatan perhatian yang tinggi sehingga karyawan "tenggelam" dalam pekerjaan (absorption) (Schaufeli et al., 2002). Dalam penelitian ini, Employee Engagement diukur pada level individu/responden menggunakan item kuesioner Likert 1–5 yang mewakili indikator dominan pembentuk engagement, yaitu semangat kerja,

kebanggaan terhadap perusahaan, makna pekerjaan, kesediaan memberikan usaha terbaik, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

2.2.4. Intention to Stay

Intention to stay merujuk pada kecenderungan atau niat karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi dalam periode waktu mendatang. Konstruk ini sering diposisikan sebagai indikator proksimal dari perilaku retensi aktual, karena niat bertahan merefleksikan evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja, prospek karier, serta manfaat yang diperoleh dari organisasi dibandingkan alternatif di luar organisasi. Dalam literatur turnover, niat terkait bertahan/keluar dipahami sebagai salah satu prediktor penting yang menjembatani sikap kerja dan keputusan aktual untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Hom et al., 2017).

2.3. Pengembangan Hipotesis

Pada subbab ini, hipotesis penelitian disusun berdasarkan landasan Social Exchange Theory serta temuan empiris dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Meskipun sejumlah studi telah menguji keterkaitan antara faktor organisasi, *employee engagement*, dan *intention to stay*, kajian yang menguji secara simultan pengaruh management relationship dan compensation & benefits terhadap intention to stay dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada konteks perusahaan pengelola kawasan industri di Indonesia, khususnya berbasis data internal EES 2025, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

2.3.1. Pengaruh Management Relationship terhadap Employee Engagement

Berdasarkan Social Exchange Theory, dukungan dan kualitas hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen dapat dipahami sebagai bentuk perlakuan positif organisasi yang bernilai bagi karyawan. Ketika karyawan merasakan komunikasi terbuka, arahan yang jelas, motivasi, dukungan, dan kepedulian dari manajemen, karyawan cenderung memberikan respons positif dalam bentuk keterikatan kerja yang lebih tinggi. Secara empiris, Adi et al. (2024) menemukan bahwa praktik konsultasi supervisor berasosiasi positif dengan work engagement. Wall (2024) juga melaporkan bahwa perceived supervisor support berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Jo dan Shin (2025) menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan keterlibatan berkontribusi terhadap employee engagement. Berdasarkan landasan teori, alur berpikir, dan temuan empiris tersebut, diajukan hipotesis berikut:

H1 : Management Relationship berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

2.3.2. Pengaruh Compensation & Benefits terhadap Employee Engagement

Dalam perspektif Social Exchange Theory, kompensasi dan benefit yang dipersepsikan adil serta memadai merupakan bentuk imbal balik organisasi atas kontribusi karyawan. Ketika karyawan memandang sistem imbalan, bonus, remunerasi, dan benefit sebagai sesuatu yang layak, karyawan cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, termasuk employee engagement. Qing (2024) menemukan bahwa remuneration satisfaction yang mencakup tingkat gaji, struktur gaji, dan kenaikan gaji berpengaruh positif terhadap employee engagement. Jo dan Shin (2025) menunjukkan bahwa recognition sebagai bagian dari reward non-finansial meningkatkan employee engagement. Mohaimen et al. (2025) juga menjelaskan bahwa praktik HR termasuk pay satisfaction berkaitan dengan work engagement dalam model PLS-SEM. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

H2: Compensation & Benefits berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

2.3.3. Pengaruh Employee Engagement terhadap Intention to Stay

Employee engagement menggambarkan kondisi psikologis positif yang membuat karyawan merasa terikat, antusias, dan terlibat dalam pekerjaan maupun organisasi. Dalam Social Exchange Theory, engagement dapat menjadi respons karyawan atas pengalaman kerja yang dinilai positif dan selanjutnya mendorong niat untuk tetap bertahan. Presbitero et al. (2025) menunjukkan bahwa work/employee engagement memengaruhi intention to stay dalam kelompok kerja multikultural. Mohaimen et al. (2025) menemukan bahwa work engagement berkaitan dengan penurunan turnover intention, yang secara konseptual berlawanan dengan intention to stay. Temuan lain juga menegaskan engagement sebagai faktor penting dalam perilaku retensi dan niat bertahan (Work Institute, 2025). Maka, hipotesis berikut diajukan:

H3: Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Intention to Stay.

2.3.4. Pengaruh Management Relationship terhadap Intention to Stay

Management relationship yang baik dapat membangun rasa percaya, dukungan, dan kepastian psikologis bagi karyawan. Berdasarkan Social Exchange Theory dan perspektif LMX, karyawan yang memiliki hubungan berkualitas dengan manajemen atau atasan cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi dan lebih terdorong untuk mempertahankan keanggotaannya. Mutsuddi dan Sinha (2025) menunjukkan bahwa supervisor support berpengaruh signifikan terhadap employee intention to stay. Presbitero et al. (2025) juga menunjukkan bahwa faktor supervisor relevan bagi engagement dan retensi. Work Institute (2025) menekankan peran manajer sebagai elemen penting dalam pengalaman karyawan yang berdampak pada retensi. Berdasarkan landasan ini, dirumuskan hipotesis:

H4: Management Relationship berpengaruh positif terhadap Intention to Stay.

2.3.5. Pengaruh Compensation & Benefits terhadap Intention to Stay

Compensation & benefits merupakan bagian dari total rewards yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam kerangka Social Exchange Theory, kompensasi dan benefit yang dipersepsikan adil dapat memperkuat perasaan dihargai dan menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Mohaimen et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik HR dan pay satisfaction berhubungan dengan turnover intention dalam arah negatif, yang mengindikasikan peningkatan niat bertahan. Achievers Workforce Institute (2024) melaporkan bahwa kompensasi menjadi salah satu alasan utama karyawan mencari pekerjaan baru, sehingga aspek ini relevan bagi strategi retensi. Work Institute (2025) juga menyoroti pentingnya faktor organisasi dan total rewards dalam mencegah turnover. Maka disusun hipotesis:

H5: Compensation & Benefits berpengaruh positif terhadap Intention to Stay.

2.3.6. Peran Mediasi Employee Engagement

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa perlakuan positif organisasi dapat mendorong respons timbal balik dari karyawan melalui sikap kerja yang lebih positif. Dalam konteks penelitian ini, Management Relationship dan Compensation & Benefits dipandang sebagai faktor organisasi yang dapat membentuk Employee Engagement, dan engagement tersebut selanjutnya mendorong Intention to Stay. Mohaimen et al. (2025) menguji work engagement sebagai mediator terhadap turnover intention. Selain itu, Wall (2024) dan Presbitero et al. (2025) menunjukkan bahwa dukungan atasan dan engagement relevan dalam menjelaskan perilaku atau niat retensi. Dengan demikian, Employee

Engagement diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan niat bertahan karyawan. Sejalan dengan argumentasi tersebut, diajukan hipotesis mediasi:

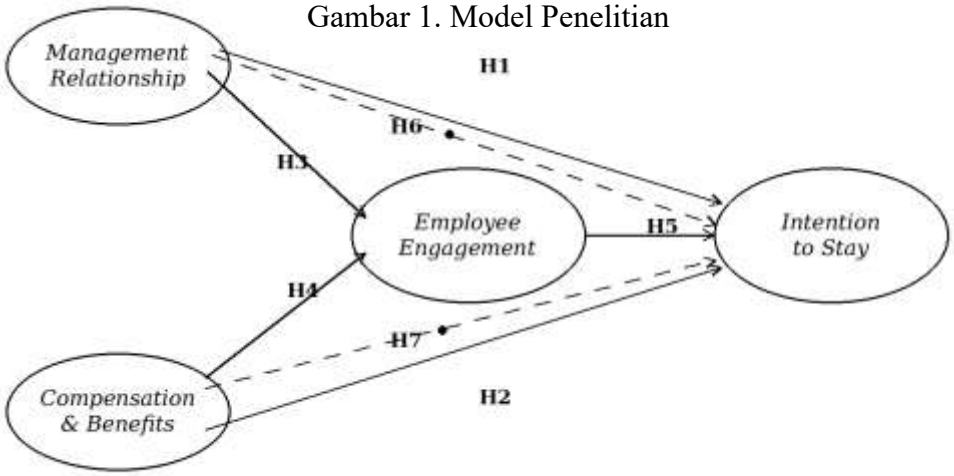
H6: Employee Engagement memediasi pengaruh Management Relationship terhadap Intention to Stay.

H7: Employee Engagement memediasi pengaruh Compensation & Benefits terhadap Intention to Stay.

2.4. Model Penelitian

Model penelitian mengacu pada arahan pembimbing, dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi.

Gambar 1. Model Penelitian



2.5. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel (Mapping ke Model)	Hasil Penelitian (ringkas)
1	Presbitero, Fujimoto, & Lim (2025)	M → Y (*Employee Engagement → Intention to Stay*)	*Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *intention to stay*/retention dalam konteks kelompok kerja.
2	Adi et al. (2024)	X1 → M (*Management Relationship/Supervisor Support → Employee Engagement*)	Dukungan/konsultasi supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.
3	Wall (2024)	X1 → M (*Supervisor Support → Work/Employee Engagement*)	*Perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.
4	Qing (2024)	X2 → M (*Compensation/Pay Satisfaction → Employee Engagement*)	Kepuasan remunerasi/kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
5	Jo & Shin (2025)	X2 → M (*Rewards/Recognition/Fairness → Employee Engagement*)	Praktik penghargaan (recognition) dan fairness berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

No	Peneliti, Tahun	Variabel (Mapping ke Model)	Hasil Penelitian (ringkas)
6	Mohaimen et al. (2025)	X2 → M → Y (mediasi Employee Engagement)	Work engagement diuji sebagai mediator dalam menjelaskan pengaruh praktik HR/reward terhadap turnover intention (sebagai kebalikan dari intention to stay).
7	Mutsuddi & Sinha (2025)	X1 → Y (Management/Supervisor Support → Intention to Stay)	Supervisor support dan dukungan sosial berpengaruh signifikan terhadap perspektif retensi/niat bertahan karyawan.
8	Work Institute (2025)	X1/X2 → Y (faktor organisasi/rewards → retensi)	Laporan retensi menekankan peran manajer serta kompensasi/total rewards sebagai faktor penting yang memengaruhi keputusan bertahan.

Sumber: jurnal internasional (ScienceDirect/Elsevier, Emerald, PLOS ONE, dll)

3. Metode Penelitian

3.1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (explanatory research) untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pemodelan struktural. Penelitian ini bersifat cross-sectional, karena data dikumpulkan pada satu periode pengukuran, yaitu hasil Employee Engagement Survey (EES) 2025. Data penelitian meliputi data primer hasil survei internal dengan skala Likert 1–5 serta data sekunder internal sebagai pendukung konteks penelitian.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Kawasan Industri Terpadu Batang (PT KITB). Data utama penelitian berasal dari hasil Employee Engagement Survey (EES) 2025 yang dilaksanakan pada Februari 2026. Pengolahan data, analisis, dan penyusunan laporan penelitian dilakukan pada tahun 2026 sesuai jadwal akademik Program Magister Manajemen.

3.3. Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel, dan Sumber Data

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT KITB pada periode pengukuran EES 2025, yaitu sebanyak 162 karyawan. Pada tahap penyebaran, penelitian menggunakan pendekatan sensus atau sampling jenuh karena kuesioner diberikan kepada seluruh anggota populasi (Sugiyono, 2019). Namun, sampai batas waktu penutupan survei hanya 78 respons yang masuk secara lengkap dan layak diolah, sehingga response rate penelitian sebesar 48,15%. Dengan demikian, 78 responden bukan merupakan hasil pemilihan sebagian anggota populasi, melainkan seluruh respons yang tersedia dan memenuhi kelayakan data. Jumlah tersebut melampaui batas minimum 10-times rule, yaitu 30 responden berdasarkan tiga jalur struktural terbanyak yang menuju satu konstruk endogen, sehingga memadai untuk estimasi PLS-SEM (Hair et al., 2017). Meskipun demikian, tingkat respons yang belum mencakup seluruh populasi tetap dicatat sebagai potensi nonresponse bias. Sumber data penelitian terdiri dari data primer berupa jawaban responden pada kuesioner/EES 2025 dan data sekunder berupa dokumen internal perusahaan, antara lain data tenaga kerja, komposisi karyawan, data resign, turnover rate, laporan HCO, serta materi profil perkembangan kawasan.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan batasan pengukuran setiap konstruk yang digunakan dalam model penelitian. Variabel Management Relationship (X1) dan Compensation & Benefits (X2) diukur menggunakan masing-masing lima butir pernyataan. Variabel Employee Engagement (M) diukur menggunakan lima butir pernyataan berskala Likert 1–5 pada level individu/responden yang merepresentasikan indikator dominan pembentuk engagement, yaitu semangat kerja, kebanggaan terhadap perusahaan, makna pekerjaan, kesediaan memberikan usaha terbaik, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Dengan demikian, setiap responden memiliki skor Employee Engagement masing-masing dan nilai EEI agregat perusahaan hanya digunakan sebagai informasi deskriptif pada latar belakang. Adapun variabel Intention to Stay (Y) diukur menggunakan tiga butir pernyataan yang mencerminkan niat karyawan untuk tetap bekerja, melanjutkan karier, dan melihat dirinya tetap bekerja di perusahaan pada masa mendatang. Seluruh item kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan persepsi yang semakin positif.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber
1	Management Relationship (X1)	Persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dengan manajemen/atasan, yang tercermin melalui komunikasi, arahan, motivasi, dukungan, dan kepedulian.	Komunikasi terbuka; arahan jelas; motivasi atasan; dukungan atasan; kepedulian manajemen.	Likert 1–5	Graen & Uhl-Bien (1995); PT KITB, EES 2025
2	Compensation & Benefits (X2)	Persepsi karyawan terhadap kecukupan dan keadilan imbalan finansial maupun non-finansial yang diterima dari perusahaan.	Kesesuaian gaji/tunjangan; keadilan bonus; remunerasi memotivasi; benefit kesehatan; medical check-up.	Likert 1–5	Qing (2024); Jo & Shin (2025); PT KITB, EES 2025
3	Employee Engagement (M)	Tingkat keterikatan karyawan pada level individu/responden yang diukur melalui item kuesioner Likert 1–5 sesuai indikator dominan pembentuk engagement dalam EES 2025.	Semangat kerja; kebanggaan terhadap perusahaan; makna pekerjaan; kesediaan memberikan usaha terbaik; keterlibatan dalam pekerjaan.	Likert 1–5	Schaufeli et al. (2002); PT KITB, EES 2025
4	Intention to Stay (Y)	Niat atau kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja dan melanjutkan karier pada perusahaan dalam periode mendatang.	Niat tetap bekerja dalam dua tahun ke depan; keinginan melanjutkan karier; melihat diri tetap bekerja di perusahaan pada masa mendatang.	Likert 1–5	Hom et al. (2017); PT KITB, EES 2025

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei melalui Microsoft Forms yang telah dilaksanakan oleh perusahaan pada EES 2025 yang dilaksanakan pada Februari 2026. Penelitian ini memanfaatkan dataset hasil survei yang telah direkap oleh tim HC, serta dokumen internal HCO sebagai data sekunder pendukung.

3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada tujuan penelitian yang bersifat prediktif dan penggunaan model mediasi, serta sesuai untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten (Hair et al., 2017; Ghozali & Latan, 2019).

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian melalui nilai rata-rata, distribusi frekuensi, dan persentase.

3.6.2. Pendekatan Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Tahap ini penting untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas yang baik sebelum

dilakukan pengujian hubungan antar variabel. Pengujian outer model dilakukan melalui beberapa tahap berikut:

a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen menunjukkan bahwa indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi dan mengukur konsep yang sama. Kriteria yang digunakan adalah:

- **Loading factor ≥ 0,70**

Jika nilai loading antara 0,60–0,70 masih dapat diterima pada tahap pengembangan model.

- **Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0,50**

Artinya konstruk mampu menjelaskan minimal 50% varians indikatornya.
Jika indikator memiliki loading < 0,70 dan menurunkan nilai AVE, maka indikator tersebut dapat dieliminasi.

b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian dilakukan melalui cross loading dan Fornell-Larcker criterion. Nilai loading suatu indikator terhadap konstruknya harus lebih tinggi dibandingkan loading terhadap konstruk lain. Selain itu, nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk. Jika syarat ini terpenuhi, maka konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Kriteria yang digunakan adalah Cronbach's Alpha ≥ 0,70 dan Composite Reliability berada pada kisaran 0,70–0,90. Nilai yang terlalu tinggi (>0,95) dapat mengindikasikan adanya redundansi indikator.

3.6.3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural yang bertujuan untuk menguji kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten. Evaluasi ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient) untuk mengetahui arah pengaruh, serta nilai R-square (R^2) untuk menilai besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Setelah outer model memenuhi kriteria, tahap berikutnya adalah menguji model struktural (inner model) untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel laten.

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Interpretasi umum: 0,75 = kuat, 0,50 = moderat, dan 0,25 = lemah. Semakin tinggi nilai R^2, semakin baik kemampuan prediksi model.

b. Effect Size (f^2)

Effect size digunakan untuk melihat kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Interpretasi: 0,02 = kecil, 0,15 = sedang, dan 0,35 = besar.

c. Predictive Relevance (Q^2)

Nilai Q^2 digunakan untuk menguji relevansi prediktif model melalui prosedur blindfolding. Jika nilai $Q^2 > 0$, maka model memiliki kemampuan prediktif, sedangkan jika nilai $Q^2 \leq 0$, maka model tidak memiliki relevansi prediktif.

d. Uji Signifikansi

Untuk menguji hipotesis, digunakan prosedur bootstrapping dengan minimal 5.000 subsample. Kriteria pengambilan keputusan adalah T-statistic > 1,96 (α = 5%) dan P-value < 0,05. Jika kedua kriteria terpenuhi, maka hipotesis dinyatakan didukung secara empiris.

3.6.4. Uji Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan dengan menilai signifikansi pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui bootstrapping. Penentuan jenis mediasi terutama didasarkan pada kombinasi signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung. Indirect effect yang signifikan ketika direct effect tidak signifikan menunjukkan indirect-only mediation; direct effect dan indirect effect yang sama-sama signifikan dan searah menunjukkan complementary mediation; sedangkan indirect effect yang tidak signifikan menunjukkan tidak adanya mediasi, atau direct-only nonmediation apabila direct effect tetap signifikan (Zhao et al., 2010). Variance Accounted For (VAF) dihitung sebagai informasi pelengkap dengan rumus VAF = (Indirect Effect / Total Effect) × 100%, tetapi tidak digunakan sebagai satu-satunya dasar penentuan jenis mediasi (Hair et al., 2017).