

Kebijakan Kerja Hybrid, Job Autonomy, dan Pos terhadap Turnover Intention melalui Employee Engagement pada PT Quinsis Lintas Mitra

Syaeful Yusuf Surawijaya^{1✉}, Rian Sri Rahayu², Kasmad³

(1,2,3) Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

Abstak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Kebijakan Kerja Hybrid, Job Autonomy, dan Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention melalui Employee Engagement sebagai variabel intervening pada karyawan PT Quinsis Lintas Mitra, sebuah perusahaan IT Services di Indonesia yang mengalami eskalasi turnover rate dari 14% (2022) menjadi 23% (2025). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory dan cross-sectional. Sampel penelitian merupakan seluruh populasi sebanyak 150 karyawan yang ditentukan melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–5 dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil pengujian outer model menunjukkan seluruh indikator valid (outer loading > 0,70) dan reliabel (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,90). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Job Autonomy dan Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement, sedangkan Kebijakan Kerja Hybrid tidak berpengaruh signifikan. Terhadap Turnover Intention, Job Autonomy justru berpengaruh positif dan signifikan, Perceived Organizational Support berpengaruh negatif dan signifikan, sementara Kebijakan Kerja Hybrid dan Employee Engagement tidak berpengaruh signifikan. Employee Engagement juga terbukti tidak mampu memediasi hubungan ketiga variabel independen terhadap Turnover Intention. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi retensi karyawan pada perusahaan IT Services perlu difokuskan pada penguatan Perceived Organizational Support serta pengelolaan Job Autonomy yang diimbangi dengan jenjang karier dan kompensasi yang kompetitif.

Abstract: This study aims to analyze the effect of Hybrid Work Policy, Job Autonomy, and Perceived Organizational Support on Turnover Intention through Employee Engagement as an intervening variable among employees of PT Quinsis Lintas Mitra, an IT Services company in Indonesia whose turnover rate escalated from 14% (2022) to 23% (2025). This study used a quantitative approach with an explanatory, cross-sectional design. The sample comprised the entire population of 150 employees determined through saturated sampling. Data were collected using a 1–5 Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The outer model evaluation showed that all indicators were valid (outer loading > 0.70) and reliable (Cronbach's Alpha and Composite Reliability > 0.90). Hypothesis testing revealed that Job Autonomy and Perceived Organizational Support significantly affect Employee Engagement, whereas Hybrid Work Policy does not. Regarding Turnover Intention, Job Autonomy has a significant positive effect, Perceived Organizational Support has a significant negative effect, while Hybrid Work Policy and Employee Engagement show no significant effect. Employee Engagement was also found unable to mediate the relationship between the three independent variables and Turnover Intention. These findings suggest that employee retention strategies in IT Services firms should focus on strengthening Perceived Organizational Support and managing Job Autonomy alongside transparent career paths and competitive compensation.

Article history:

Received: 11 August 2026

Revised: 15 August 2026

Accepted: 19 August 2026

Published: 24 August 2026

Kata kunci:

Kebijakan Kerja Hybrid, Job Autonomy, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Turnover Intention.

Keyword:

Hybrid Work Policy, Job Autonomy, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Turnover Intention.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



How to cite: Surawijaya, S. Y., Rahayu, R. S., & Kasmad. (2026). Kebijakan Kerja Hybrid, Job Autonomy, dan POS terhadap Turnover Intention melalui Employee Engagement pada PT Quinsis Lintas Mitra. *PERSEPTIF: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 4(3), 576–587. <https://doi.org/10.70716/perseptif.v4i3.812>

PENDAHULUAN

Transformasi digital yang berlangsung dalam satu dekade terakhir telah mengubah lanskap ketenagakerjaan secara fundamental, terutama pada industri teknologi informasi (IT Services). Percepatan inovasi digital dan persaingan talenta yang semakin ketat menuntut organisasi memastikan keberlanjutan tenaga kerja yang kompeten, engaged, dan loyal. Salah satu fenomena yang menonjol dalam beberapa tahun terakhir adalah meningkatnya turnover intention, yaitu kecenderungan karyawan untuk berniat keluar dari organisasi sebelum benar-benar mengundurkan diri, yang telah terbukti sebagai prediktor kuat dari turnover aktual (Cohen et al., 2016). Laporan Gartner (2022) mencatat tingkat turnover intention pada sektor teknologi global berkisar 20–25% per tahun, sementara survei Deloitte (2023) di kawasan Asia menemukan lebih dari 48% karyawan teknologi berkeinginan berpindah kerja dalam 12 bulan ke depan. Di Indonesia, TopDev Indonesia (2023) mencatat tingkat turnover sektor IT berkisar 12–18% per tahun.

Fenomena ini juga terjadi pada PT Quinsis Lintas Mitra, perusahaan IT Services yang bergerak pada pengembangan solusi digital, integrasi sistem, dan managed services. Berdasarkan laporan internal Divisi HRGA (2026), turnover rate perusahaan meningkat konsisten dari 14% (2022) menjadi 23% (2024) dan bertahan pada level yang sama di tahun 2025 – melampaui rata-rata industri nasional (12–18%) dan mendekati rata-rata global (20–25%). Seluruh lima indikator turnover intention yang diobservasi (keinginan mencari pekerjaan lain, frekuensi berpikir untuk berhenti, rencana meninggalkan organisasi, ketertarikan pada peluang eksternal, dan niat menyerahkan pengunduran diri) menunjukkan tren peningkatan yang konsisten selama periode 2022–2025, mengindikasikan bahwa eskalasi ini merupakan pola sistemik, bukan fenomena sporadis.

Data exit interview tahun 2025 mengungkapkan bahwa pemicu utama pengunduran diri berkaitan dengan empat variabel kunci penelitian ini. Keluhan terkait beban kerja (21%) dan lingkungan kerja (9%) mengindikasikan belum efisiennya implementasi kebijakan kerja hybrid; keterbatasan ruang pengambilan keputusan operasional mencerminkan rendahnya job autonomy; sementara ketidakpuasan terhadap gaji dan benefit (41%) serta ketidakjelasan jalur karier (24%) mencerminkan rendahnya perceived organizational support (POS). Akumulasi ketiga kondisi tersebut diduga mengikis employee engagement, yang pada gilirannya turut membentuk kecenderungan turnover intention karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kebijakan hybrid work berpengaruh signifikan terhadap engagement dan turnover intention (Gašić & Berber, 2023); job autonomy terbukti meningkatkan komitmen dan mengurangi keinginan pindah kerja (Humphrey et al., 2007); dan perceived organizational support merupakan faktor paling konsisten dalam memengaruhi engagement dan retensi karyawan (Akgunduz & Sanli, 2017). Meskipun demikian, terdapat research gap karena belum ada penelitian yang menguji kelima variabel tersebut secara simultan dalam satu model struktural bermediasi employee engagement, khususnya pada industri IT Services di Indonesia yang berkarakteristik berbasis proyek dan bermobilitas talenta tinggi. Secara praktis, PT Quinsis Lintas Mitra membutuhkan model pengelolaan SDM berbasis bukti untuk menekan turnover intention dan mempertahankan talenta kunci.

Secara teoretis, penelitian ini dilandasi oleh Social Exchange Theory/SET (Cropanzano et al., 2017) dan Job Demands-Resources/JD-R Theory (Bakker & Demerouti, 2017). JD-R menjelaskan bahwa kebijakan kerja hybrid, job autonomy, dan POS berperan sebagai job resources yang memicu motivasi, meningkatkan engagement, dan menekan turnover intention (Lesener et al., 2019; Raišienė et al., 2021). SET menambahkan bahwa dukungan dan otonomi yang memadai memicu norma timbal balik (reciprocity), sehingga karyawan merespons melalui peningkatan engagement dan penurunan niat keluar (Kurtessis et al., 2017; Caesens et al., 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh Kebijakan Kerja Hybrid, Job Autonomy, dan Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement; (2) menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap Turnover Intention; dan (3) menganalisis pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention pada karyawan PT Quinsis Lintas Mitra. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen SDM dengan menghadirkan model keterkaitan kelima variabel pada konteks perusahaan IT Indonesia yang masih jarang diteliti. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan HR berbasis data untuk memperbaiki kebijakan hybrid work, mengelola job autonomy secara proporsional, dan memperkuat perceived organizational support guna menekan turnover intention.

Kebijakan Kerja Hybrid didefinisikan sebagai serangkaian aturan dan praktik organisasi yang mengatur pelaksanaan pekerjaan secara fleksibel, baik dari segi lokasi maupun waktu, dengan memanfaatkan dukungan teknologi digital (Allen et al., 2015). Job Autonomy merupakan tingkat kebebasan, keleluasaan, dan kontrol yang dimiliki karyawan dalam menentukan cara kerja, pengambilan keputusan operasional, serta pengaturan ritme kerja secara mandiri (Bakker & Albrecht, 2018). Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan serta kebahagiaan mereka di tempat kerja (Kurtessis et al., 2017). Employee Engagement didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaan, mencakup dimensi vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002). Turnover Intention didefinisikan sebagai kecenderungan, keinginan, atau niat karyawan untuk secara sukarela meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja saat ini dan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain (Hom et al., 2017; Mobley, 1977).

Studi Gašić dan Berber (2023) menegaskan bahwa hubungan antara persepsi kebijakan hybrid work dan turnover intention sepenuhnya dimediasi oleh employee engagement, sehingga kebijakan hybrid hanya efektif menekan niat keluar apabila berhasil meningkatkan keterikatan karyawan. Job autonomy, sebagai salah satu job resources dalam kerangka JD-R, terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja (Parker et al., 2017; Mäkikangas et al., 2022), meskipun sebagian studi juga menunjukkan bahwa otonomi yang tinggi dapat meningkatkan mobilitas karier karyawan kompeten (Parker et al., 2017). Perceived organizational support secara konsisten terbukti menjadi prediktor kuat terhadap engagement dan retensi melalui mekanisme reciprocity dalam Social Exchange Theory (Caesens et al., 2019; Kurtessis et al., 2017; Ahmed & Nawaz, 2015). Employee engagement pada gilirannya diteorikan menjadi penahan (buffer) psikologis yang menurunkan niat keluar karyawan (Christian et al., 2011; Saks, 2022), meskipun kekuatan hubungan ini dapat bervariasi antarindustri.

Berdasarkan kajian teoretis dan empiris tersebut, penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis sebagai berikut:

H1: Kebijakan Kerja Hybrid berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement.

H2: Job Autonomy berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement.

H3: Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement.

H4: Kebijakan Kerja Hybrid berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention.

H5: Job Autonomy berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention.

H6: Perceived Organizational Support berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention.

H7: Employee Engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research, karena berfokus pada pengujian hubungan kausal antara variabel independen (Kebijakan Kerja Hybrid, Job Autonomy, Perceived Organizational Support), variabel intervening (Employee Engagement), dan variabel dependen (Turnover Intention) (Hair & Alamer, 2022). Desain penelitian bersifat kausalitas (causal research) dengan pendekatan cross-sectional, yaitu data dikumpulkan pada satu waktu tertentu sehingga menggambarkan kondisi responden pada saat penelitian dilakukan (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian dilaksanakan pada karyawan PT Quinsis Lintas Mitra selama periode Januari–Juni 2026.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Quinsis Lintas Mitra yang berjumlah 150 orang. Teknik penentuan sampel menggunakan sampel jenuh (saturated sampling/sensus), sehingga seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian dengan kriteria: (1) karyawan tetap atau aktif; (2) telah melewati masa probation; dan (3) pernah merasakan kebijakan hybrid work perusahaan. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert 1–5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju), sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen dan laporan internal perusahaan. Setiap variabel diukur menggunakan sepuluh item pernyataan yang mencerminkan lima indikator yang telah dioperasionalkan berdasarkan konsep masing-masing sumber teori: Kebijakan Kerja Hybrid (Allen et al., 2015), Job Autonomy (Bakker & Albrecht, 2018), Perceived Organizational Support (Kurtessis et al., 2017), Employee Engagement (Schaufeli, 2021), dan Turnover Intention (Hom et al., 2017).

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4, melalui dua tahap evaluasi model. Pertama, evaluasi outer model (model pengukuran) untuk menguji convergent validity melalui nilai outer loading ($\geq 0,70$) dan Average Variance Extracted/AVE ($\geq 0,50$); reliabilitas melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ($\geq 0,70$); serta validitas diskriminan melalui metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT $< 0,90$) (Hair et al., 2022). Kedua, evaluasi inner model (model struktural) melalui nilai R-Square (R^2) untuk mengukur daya prediksi model, serta path coefficient dan uji signifikansi melalui prosedur bootstrapping non-parametrik untuk menghasilkan nilai t-statistic dan p-value. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Selain pengujian pengaruh langsung (direct effect), penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (indirect effect) untuk mengetahui peran mediasi Employee Engagement dalam hubungan antara ketiga variabel independen dengan Turnover Intention.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner disebarakan kepada seluruh populasi sebanyak 150 karyawan PT Quinsis Lintas Mitra dan seluruhnya kembali serta valid untuk dianalisis. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (119 orang; 79%) dibandingkan perempuan (31 orang; 21%). Berdasarkan usia, kelompok terbesar berada pada rentang di atas 40 tahun (57 orang; 38%), diikuti 25–30 tahun (41 orang; 27%). Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 10 tahun (49 orang; 33%), sedangkan kelompok masa kerja di bawah satu tahun merupakan proporsi terkecil (17 orang; 11%). Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden berpendidikan Sarjana/S1 (97 orang; 65%), diikuti S2 (21 orang; 14%). Berdasarkan divisi kerja, responden terbanyak berasal dari divisi Network Operation (61 orang; 41%) dan IT & System (59 orang; 40%), sedangkan divisi Customer Support dan HR & General Affair masing-masing hanya 3%. Profil ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan berpengalaman pada unit kerja teknis inti, sehingga representatif untuk menggambarkan persepsi terhadap variabel penelitian.

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian berdasarkan nilai rata-rata (mean) pada skala interval 1,00–5,00 (Sugiyono, 2022). Ringkasan hasil disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori	Indikator Tertinggi / Terendah
Kebijakan Kerja Hybrid (X1)	4,06	Baik	Tertinggi: kerja efektif meski tidak selalu di kantor (4,41); Terendah: fasilitas teknologi pendukung (3,82)
Job Autonomy (X2)	4,10	Baik	Tertinggi: tanggung jawab terhadap hasil kerja (4,52); Terendah: kendali jadwal kerja pribadi (3,73)
Perceived Organizational Support (X3)	3,91	Baik	Tertinggi: perhatian & apresiasi organisasi (4,00); Terendah: keadilan pengambilan keputusan (3,80)
Employee Engagement (Z)	4,19	Baik	Tertinggi: kesediaan usaha ekstra (4,37); Terendah: rasa menjadi bagian penting perusahaan (3,92)
Turnover Intention (Y)	3,15	Cukup	Tertinggi: bersedia pindah bila ada kesempatan lebih baik (3,58); Terendah: frekuensi berpikir berhenti kerja (2,68)

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

Nilai rata-rata variabel Kebijakan Kerja Hybrid (4,06), Job Autonomy (4,10), Perceived Organizational Support (3,91), dan Employee Engagement (4,19) seluruhnya berada pada kategori Baik, menunjukkan bahwa karyawan secara umum memiliki persepsi positif terhadap keempat variabel tersebut. Sebaliknya, variabel Turnover Intention memperoleh nilai rata-rata 3,15 dengan kategori Cukup (moderat), yang mengindikasikan bahwa niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan berada pada tingkat sedang – bukan rendah, namun juga belum pada tingkat kritis. Pola ini konsisten dengan tren peningkatan turnover rate perusahaan pada periode 2022–2025 dan menegaskan perlunya

perhatian manajerial terhadap indikator-indikator yang masih tergolong rendah, khususnya penyediaan fasilitas teknologi, keadilan pengambilan keputusan, dan pengakuan atas kontribusi karyawan.

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel, melalui pengujian outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan validitas diskriminan (Hair et al., 2022). Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada kelima konstruk memiliki nilai outer loading di atas ambang batas 0,70, dengan rincian: Kebijakan Kerja Hybrid (HWP) berkisar 0,702–0,807; Job Autonomy (JA) berkisar 0,709–0,861; Perceived Organizational Support (POS) seluruhnya di atas 0,80; Employee Engagement (EA) berkisar 0,768–0,895; dan Turnover Intention (TI) seluruhnya di atas 0,70. Dengan demikian, tidak terdapat indikator yang harus dieliminasi dari model.

Tabel 2. Ringkasan Convergent Validity dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Rentang Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kebijakan Kerja Hybrid (HWP)	0,702 – 0,807	0,571	0,917	0,930
Job Autonomy (JA)	0,709 – 0,861	0,567	0,915	0,929
Perceived Organizational Support (POS)	> 0,80	0,765	0,965	0,970
Employee Engagement (EA)	0,768 – 0,895	0,682	0,948	0,955
Turnover Intention (TI)	> 0,70	0,692	0,951	0,957

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2026).

Seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 (berkisar 0,567–0,765), yang berarti masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator pembentuknya sehingga memenuhi kriteria convergent validity. Nilai AVE tertinggi diperoleh konstruk Perceived Organizational Support (0,765), sedangkan terendah pada Job Autonomy (0,567), meskipun tetap berada di atas ambang batas yang disyaratkan. Dari sisi reliabilitas, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha (0,915–0,965) dan Composite Reliability (0,929–0,970) yang jauh di atas batas minimum 0,70, menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Konstruk Perceived Organizational Support menunjukkan reliabilitas tertinggi, sedangkan Job Autonomy dan Kebijakan Kerja Hybrid sedikit lebih rendah namun tetap sangat baik.

Validitas diskriminan diuji menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), di mana suatu konstruk dinyatakan valid secara diskriminan apabila nilai HTMT berada di bawah 0,90 (Hair et al., 2022). Hasil pengujian menunjukkan seluruh nilai HTMT berkisar antara 0,104 hingga 0,823, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Discriminant Validity (Heterotrait-Monotrait Ratio)

Hubungan Antarkonstruk	Nilai HTMT
Job Autonomy ↔ Kebijakan Kerja Hybrid	0,823
Job Autonomy ↔ Employee Engagement	0,775
Kebijakan Kerja Hybrid ↔ Employee Engagement	0,618
Perceived Organizational Support ↔ Job Autonomy	0,621
Perceived Organizational Support ↔ Employee Engagement	0,551

Perceived Organizational Support ↔ Kebijakan Kerja Hybrid	0,485
Turnover Intention ↔ Job Autonomy	0,308
Turnover Intention ↔ Kebijakan Kerja Hybrid	0,247
Turnover Intention ↔ Employee Engagement	0,191
Turnover Intention ↔ Perceived Organizational Support	0,104

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2026).

Karena seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum 0,90 – dengan nilai tertinggi pada hubungan Job Autonomy dengan Kebijakan Kerja Hybrid (0,823) dan terendah pada hubungan Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support (0,104) – maka kelima konstruk penelitian dinyatakan berbeda secara empiris satu sama lain sehingga model pengukuran dapat dilanjutkan pada evaluasi model struktural (inner model).

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan melalui nilai R-Square (R^2) untuk mengukur daya prediksi model terhadap variabel endogen (Hair et al., 2022). Hasil pengolahan data menunjukkan nilai R^2 Employee Engagement sebesar 0,557 (kategori moderat) dan nilai R^2 Turnover Intention sebesar 0,138 (kategori lemah), sebagaimana disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai R-Square (R^2)

Variabel Endogen		R-Square	Adjusted R-Square	Kategori
Employee Engagement (EA)		0,557	0,548	Moderat
Turnover Intention (TI)		0,138	0,115	Lemah

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2026).

Nilai R^2 sebesar 0,557 menunjukkan bahwa Kebijakan Kerja Hybrid, Job Autonomy, dan Perceived Organizational Support secara bersama-sama mampu menjelaskan 55,7% variasi Employee Engagement, sedangkan 44,3% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model. Sebaliknya, nilai R^2 sebesar 0,138 pada Turnover Intention menunjukkan bahwa keempat variabel independen dan intervening dalam model hanya mampu menjelaskan 13,8% variasi Turnover Intention, sedangkan 86,2% sisanya dipengaruhi faktor lain seperti kepuasan kerja, kompensasi, peluang karier, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang tidak dimasukkan dalam model. Perbedaan ini menunjukkan bahwa model penelitian jauh lebih mampu menjelaskan Employee Engagement dibandingkan Turnover Intention, dan mengindikasikan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar merupakan fenomena kompleks yang dipengaruhi banyak faktor di luar model.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS 4, dengan kriteria penerimaan hipotesis: t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 pada taraf signifikansi 5% (Hair et al., 2022). Hasil pengujian pengaruh langsung (direct effect) disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hipotesis	Koefisien Jalur (β)	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1: Kebijakan Kerja Hybrid → Employee Engagement	0,098	0,946	0,344	Ditolak
H2: Job Autonomy → Employee Engagement	0,565	4,617	0,000	Diterima

H3: Perceived Org. Support → Employee Engagement	0,158	2,623	0,009	Diterima
H4: Kebijakan Kerja Hybrid → Turnover Intention	0,005	0,043	0,966	Ditolak
H5: Job Autonomy → Turnover Intention	0,496	4,560	0,000	Diterima
H6: Perceived Org. Support → Turnover Intention	-0,197	2,321	0,020	Diterima
H7: Employee Engagement → Turnover Intention	-0,080	0,915	0,360	Ditolak

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2026).

Dari tujuh hipotesis yang diuji, empat hipotesis diterima dan tiga hipotesis ditolak. Pengaruh signifikan terbesar terhadap Employee Engagement berasal dari Job Autonomy ($\beta = 0,565$), sedangkan terhadap Turnover Intention pengaruh signifikan terbesar juga berasal dari Job Autonomy ($\beta = 0,496$), diikuti Perceived Organizational Support ($\beta = -0,197$).

Selanjutnya, pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) dilakukan untuk mengetahui peran mediasi Employee Engagement dalam hubungan antara ketiga variabel independen dengan Turnover Intention, sebagaimana disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hubungan Tidak Langsung	Koefisien Indirect Effect
Kebijakan Kerja Hybrid → Employee Engagement → Turnover Intention	-0,0078
Job Autonomy → Employee Engagement → Turnover Intention	-0,0449
Perceived Organizational Support → Employee Engagement → Turnover Intention	-0,0126

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2026).

Seluruh nilai indirect effect relatif sangat kecil. Mengingat hubungan Employee Engagement terhadap Turnover Intention terbukti tidak signifikan ($p = 0,360$; H7 ditolak), maka secara statistik Employee Engagement tidak mampu menjalankan fungsi mediasi dalam hubungan antara Kebijakan Kerja Hybrid, Job Autonomy, dan Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention. Dengan demikian, seluruh pengaruh yang terjadi dalam model penelitian ini lebih didominasi oleh hubungan langsung antarvariabel dibandingkan melalui mekanisme mediasi.

Kebijakan Kerja Hybrid terhadap Employee Engagement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kebijakan Kerja Hybrid tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement ($\beta = 0,098$; $p = 0,344$), sehingga H1 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas lokasi dan waktu kerja belum tentu membangun ikatan psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi apabila tidak disertai kualitas lingkungan kerja internal lainnya. Hasil ini sejalan dengan Wang et al. (2021) dan Kniffin et al. (2021), yang menyatakan bahwa efektivitas kerja hybrid dalam meningkatkan engagement sangat bergantung pada dukungan organisasi, kualitas komunikasi, dan kesiapan teknologi. Dalam konteks IT Services yang masih membutuhkan koordinasi lapangan dan penyelesaian masalah teknis

secara langsung, sistem kerja hybrid tampaknya baru berperan sebagai mekanisme kerja, belum menjadi sumber keterikatan emosional.

Job Autonomy terhadap Employee Engagement. Job Autonomy terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement ($\beta = 0,565$; $p = 0,000$), sehingga H2 diterima, dan menjadi prediktor terkuat terhadap Employee Engagement dalam model ini. Semakin tinggi kebebasan karyawan dalam menentukan metode kerja dan mengambil keputusan operasional, semakin tinggi pula rasa dipercaya, tanggung jawab, dan motivasi intrinsik yang mendorong keterikatan mereka terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan Parker et al. (2017) dan Mäkikangas et al. (2022), yang menyatakan bahwa otonomi kerja merupakan job resource utama yang meningkatkan engagement, khususnya pada industri yang menuntut problem-solving dan pengambilan keputusan cepat.

Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement. POS terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement ($\beta = 0,158$; $p = 0,009$), sehingga H3 diterima. Ketika karyawan merasa dihargai, diperhatikan kesejahteraannya, dan mendapatkan dukungan pengembangan karier, mereka cenderung merespons melalui peningkatan komitmen dan keterikatan psikologis terhadap organisasi – sejalan dengan prinsip resiprositas dalam Social Exchange Theory (Caesens et al., 2019; Ahmed & Nawaz, 2015). Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan Job Autonomy, POS tetap menjadi faktor penting yang perlu diperkuat perusahaan.

Kebijakan Kerja Hybrid terhadap Turnover Intention. Kebijakan Kerja Hybrid tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention ($\beta = 0,005$; $p = 0,966$), sehingga H4 ditolak. Koefisien yang mendekati nol menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar lebih banyak ditentukan oleh faktor lain seperti kompensasi, jenjang karier, dan kepemimpinan (Choudhury et al., 2021; Kniffin et al., 2021), sehingga perusahaan tidak dapat mengandalkan kebijakan hybrid semata sebagai strategi retensi.

Job Autonomy terhadap Turnover Intention. Berbeda dari ekspektasi awal, Job Autonomy justru berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention ($\beta = 0,496$; $p = 0,000$), sehingga H5 diterima namun dengan arah yang berlawanan dari hipotesis penelitian. Temuan ini merupakan salah satu hasil paling menarik dalam penelitian ini: karyawan dengan otonomi kerja tinggi cenderung memiliki kompetensi, kepercayaan diri, dan daya saing pasar tenaga kerja yang lebih tinggi, sehingga lebih terbuka terhadap peluang karier di perusahaan lain (Parker et al., 2017). Fenomena ini mengindikasikan bahwa otonomi tinggi tanpa diimbangi jenjang karier dan kompensasi yang kompetitif dapat menjadi "pedang bermata dua" yang justru mempermudah karyawan kompeten untuk berpindah kerja.

Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention. POS terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention ($\beta = -0,197$; $p = 0,020$), sehingga H6 diterima. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hasil ini menegaskan POS sebagai "benteng utama" retensi karyawan, sejalan dengan Kurtessis et al. (2017) dan Ahmed dan Nawaz (2015), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan loyalitas dan menurunkan kecenderungan turnover melalui peningkatan komitmen dan kepuasan kerja.

Employee Engagement terhadap Turnover Intention. Employee Engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention ($\beta = -0,080$; $p = 0,360$), sehingga H7 ditolak. Meskipun arah hubungan negatif sejalan dengan teori (Christian et al., 2011; Saks, 2022), pengaruhnya tidak signifikan secara statistik pada sampel penelitian ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan berpindah

kerja pada industri IT Services lebih banyak dipengaruhi faktor eksternal seperti kompensasi, peluang karier, dan kondisi pasar tenaga kerja, sehingga karyawan yang engaged sekalipun tetap dapat mempertimbangkan peluang yang dianggap lebih menguntungkan. Temuan ini juga menjelaskan mengapa Employee Engagement tidak mampu berperan sebagai mediator dalam model penelitian ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis SEM-PLS terhadap 150 karyawan PT Quinsis Lintas Mitra, penelitian ini menyimpulkan empat temuan utama. Kebijakan Kerja Hybrid tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement maupun Turnover Intention. Job Autonomy berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement, tetapi juga berpengaruh positif signifikan terhadap Turnover Intention-mengindikasikan bahwa otonomi tinggi tanpa penyeimbang yang tepat justru dapat mendorong karyawan mencari peluang karier di luar perusahaan. Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap Employee Engagement dan negatif terhadap Turnover Intention, sehingga menjadi faktor retensi paling konsisten dalam penelitian ini. Sementara itu, Employee Engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention dan tidak terbukti memediasi hubungan ketiga variabel independen terhadapnya. Model memiliki daya prediksi moderat terhadap Employee Engagement ($R^2 = 0,557$) tetapi lemah terhadap Turnover Intention ($R^2 = 0,138$), menunjukkan bahwa niat keluar karyawan dipengaruhi banyak faktor lain di luar model.

Secara praktis, perusahaan disarankan meningkatkan fasilitas teknologi dan kejelasan aturan kebijakan hybrid, memberikan otonomi yang proporsional dengan didukung jenjang karier transparan, pelatihan berkelanjutan, dan kompensasi kompetitif, meningkatkan transparansi pengambilan keputusan serta program apresiasi melalui one-on-one meeting dan coaching, serta membangun sistem retensi proaktif melalui stay interview dan exit interview berkala. Secara akademis, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor lain, menambahkan variabel seperti Job Satisfaction, Organizational Commitment, atau Work-Life Balance, menguji variabel moderasi (generasi, masa kerja, jenis pekerjaan), menggunakan desain longitudinal, serta mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif untuk mengeksplorasi lebih dalam temuan unik mengenai pengaruh positif Job Autonomy terhadap Turnover Intention yang berlawanan dengan sebagian besar penelitian terdahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867–880. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0115>
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2019). Perceived organizational support and employees' well-being: The role of work-self balance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1544982>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–38. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial survey: Asia Pacific report*. Deloitte Insights.
- Gartner. (2022). *Global technology workforce turnover trends report*. Gartner Research.
- Gašić, D., & Berber, N. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions among highly educated employees in the Republic of Serbia. *Behavioral Sciences*, 13(2), 131. <https://doi.org/10.3390/bs13020131>
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- 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>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozcelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36(4), 392–416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive points in remote work: A resources perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 176. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030176>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resource management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- TopDev Indonesia. (2023). *Laporan tren talenta digital dan turnover industri IT Indonesia 2023*. TopDev.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>