

**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN DIGITAL TALENT
TERHADAP EMPLOYEE RETENTION DIMEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT
PADA KARYAWAN INDUSTRI MANUFAKTUR OTOMOTIF
DI KARAWANG BARAT**

Diandra Afifah Kendrani¹, Wiwik Robiatul Adawiyah²

¹Management, Universitas Trisakti

¹Diandrakendrani@gmail.com

²Management, Universitas Trisakti

²wiwik.r@trisakti.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasional leadership dan digital talent terhadap digital talent yang di mediasi oleh employee engagement pada Karyawan Industri Manufaktur Otomotif di Karawang Barat. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei dengan mengambil sampel menggunakan teknik pengambilan sample purposive sampling dari karyawan di beberapa perusahaan industri manufaktur otomotif di Karawang Barat. Data bersifat data primer dan dihimpun dengan menyebarkan kuesioner melalui formulir digital yang diisi oleh 220 karyawan di perusahaan yang diteliti. Teknik pengolahan data yang digunakan mencakup pengujian instrumen seperti regresi linear dan structural equation modeling (SEM), serta uji statistik deskriptif dengan menggunakan perangkat lunak SPSS dan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasional leadership secara positif mempengaruhi employee engagement. Selain itu digital talent terbukti memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement dan employee retention. Transformasional leadership tidak memiliki pengaruh positif terhadap employee retention. Employee engagement juga terbukti tidak memediasi transformasional leadership terhadap employee retention, namun employee engagement terbukti memediasi digital talent terhadap employee retention. Diharapkan hasil penelitian ini dapat meningkatkan digital talent karyawan dengan memperhatikan digital talent yang dimiliki karyawan dan pemanfaatan talenta karyawan yang tepat guna mendukung keberhasilan operasional di Industri manufaktur otomotif.

Keywords: Transformational leadership, Digital Talent, Employee Retention, Employee engagement.

ABSTRACT

This study aims to analyze transformational leadership and digital talent on digital talent mediated by employee engagement in Automotive Manufacturing Industry Employees in West Karawang. The research was conducted using a quantitative approach and survey method by taking samples using purposive sampling techniques from employees in several automotive manufacturing industry companies in West Karawang. The data is primary data and was collected by distributing questionnaires through digital forms filled out by 220 employees in the company under study. The data processing techniques used include instrument testing such as linear regression and structural equation modeling (SEM), as well as descriptive statistical tests using SPSS and AMOS software. The results showed that transformational leadership positively affects employee engagement. In addition, digital talent is proven to have a positive influence on employee engagement and employee retention. Transformational leadership does not have a positive influence on employee retention. Employee engagement is also proven not to mediate transformational leadership on employee retention, but employee engagement is proven to mediate digital talent on employee retention. It is hoped that the results of this study can improve employee

digital talent by paying attention to the digital talents of employees and the proper utilization of employee talent to support operational success in the automotive manufacturing industry.

Keyword : *Transformational leadership, Digital Talent, Employee Retention, Employee engagement*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industri pada dekade ini berkembang secara pesat, sehingga melahirkan daya saing yang bertambah ketat, sejumlah pelaku usaha pun dituntut agar semakin kreatif serta mempunyai kelebihan kompetitif dibanding beberapa kompetitornya. Industri otomotif ialah sebuah bagian dari sekian banyak industri yang menghadapi daya saing yang begitu ketat, kondisi tersebut bisa ditunjukkan dari semakin bertambahnya pelaku bisnis yang terjun pada bidang ini. Otomotif sendiri merupakan suatu industri yang berjalan pada kegiatan produksi keperluan masyarakat berbentuk kendaraan selaku alat transportasi (Gaikindo, 2023.),

Kawasan Industri KIIC di Karawang adalah pusat penting industri otomotif Indonesia yang menampung produsen kendaraan dan manufaktur komponen ternama. PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia mengoperasikan tiga pabrik perakitan mobil di sini, sementara PT Yamaha Motor Manufacturing West Java memproduksi hingga dua juta sepeda motor per tahun. Banyak perusahaan pemasok komponen seperti PT Aisin Indonesia Automotive (transmisi dan rem), PT Toyoda Gosei Indonesia (airbag, steering wheel, fuel tube), dan PT Advics Manufacturing Indonesia (sistem pengereman) juga beroperasi di kawasan ini. Perusahaan lain seperti PT Fujita Indonesia, PT Asahi Forge Indonesia, dan PT Asian Isuzu Casting Center memproduksi berbagai suku cadang kendaraan roda dua dan empat. KIIC menjadi simpul penting dalam rantai pasok otomotif nasional dan internasional yang mendukung pertumbuhan industri kendaraan bermotor di Indonesia. Hal ini menuntut perusahaan untuk mengembangkan strategi retensi yang efektif agar dapat mempertahankan tenaga kerja berkualitas di tengah dinamika industri.

Namun, tingginya konsentrasi industri otomotif di wilayah yang sama memicu fenomena persaingan ketat, bukan hanya dari segi produksi dan teknologi, tetapi juga dalam perebutan sumber daya manusia. Perusahaan saling bersaing dalam menawarkan insentif yang lebih menarik guna merekrut dan mempertahankan tenaga kerja terampil. Menurut hasil riset yang dilakukan oleh PwC Indonesia (2022), salah satu tantangan terbesar di industri otomotif Indonesia adalah talent war atau kompetisi antar perusahaan dalam mendapatkan dan mempertahankan SDM unggul, khususnya di level teknisi, operator, dan supervisor. merekrut SDM baru dengan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan, jika di dalamnya tidak ada SDM yang memadai (Feto & Tiarapuspa, 2024)

Di tengah kondisi persaingan sengit seperti itu, perusahaan perlu menerapkan strategi *Employee Retention* yang efektif dan berkelanjutan. Strategi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari gaya kepemimpinan para atasan yang positif dan mendukung untuk berkembang secara suportif, kemampuan yang dimiliki karyawan akan digital, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dan keterikatan karyawan, perusahaan dapat merancang kebijakan yang tidak hanya mempertahankan tenaga kerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka secara keseluruhan (Bbakhrizal, 2024).

Isu *Employee Retention* di industri manufaktur otomotif, khususnya di wilayah Karawang, menjadi perhatian yang semakin penting seiring dengan pertumbuhan pesat sektor ini dalam beberapa tahun terakhir. Karawang dikenal sebagai sebuah pusat industri otomotif terbesar di Indonesia, dengan keberadaan kawasan industri yang menjadi lokasi bagi berbagai perusahaan otomotif multinasional, termasuk pabrikan kendaraan dan perusahaan komponen pendukungnya.

Transformational leadership mempunyai kedudukan utama guna mengembangkan keterkaitan serta motivasi pekerja, yang pada akhirnya memiliki kontribusi dalam retensi para pekerja di jangka masa yang semakin lama, dan umumnya disebut retensi (Ali et al., 2024). Gaya kepemimpinan tersebut memberi dorongan pemimpin guna menyajikan motivasi serta inspirasi pekerjaannya, melahirkan ruang lingkup kerja yang kolaboratif serta positif, dan menambah rasa puas bekerja.

Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan retensi karyawan dengan melahirkan ruang lingkup kerja yang mendukung serta inspiratif. Pemimpin transformasional memotivasi pekerja melalui visi yang jelas, memberikan pengakuan atas kontribusi mereka, dan mendorong pengembangan pribadi. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan keterlibatan emosional pekerja pada organisasi. Dengan demikian, masing-masing individu merasa lebih termotivasi untuk bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang dipekerjaannya di sepanjang masa yang semakin lama, hal ini umumnya dikenal retensi (Ali et al., 2024).

Digital Talent mencakup pemahaman tentang kemajuan teknologi, keterampilan teknis, dan kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja dalam lingkungan digital yang dinamis (Dan et al., 2021). Mereka dapat membantu perusahaan manufaktur dengan mengoptimalkan rantai pasokan dan produksi dengan memanfaatkan sensor dan proses otomatisasi (Florea, 2019).

Employee Engagement sangat penting karena meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan, sekaligus mengurangi tingkat turnover. Karyawan yang terlibat cenderung memberikan layanan lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, keterlibatan karyawan mendorong inovasi dan membantu membangun budaya kerja yang positif dan kolaboratif, yang berdampak baik bagi kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. (Ali et al., 2024).

Employee Engagement juga bisa berkontribusi pada organisasi, yang dilakukan menggunakan pengurangan taraf turnover (Ashraf et al., 2022). Oleh sebab persaingan pasar yang tinggi, perusahaan wajib membentuk strategi terbaru agar pekerja tetap bertahan. Apabila cara ini tidak dilakukan, mereka bisa menghadapi masalah. Apabila ini terjadi, pekerja mengeluarkan semua energinya guna tugas yang dikerjakannya, serta tetap pada posisi melawan kegagalan, dengan mental terkuras sedemikian rupa sehingga tidak mudah keluar dari tugasnya, serta loyal pada target pekerjaan yang ada (Hameduddin & Lee, 2021).

Studi ini diadaptasi oleh dua artikel jurnal sebelumnya. Artikel yang pertama dijalankan peneliti (Ali et al., 2024b) yang mana mendalami terkait pengaruh transformasional dan transactional leadership terhadap *Employee Retention* dengan sample yang di ambil sebanyak 650 pekerja di industri manufaktur di bangladesh, dari studi ini terbukti bahwa *Transformasional Leadership* memberi pengaruh signifikan pada *Employee Retention*. *Employee Engagement* juga terbukti secara signifikan memediasi hubungan *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Retention*. Artikel yang kedua dari (Ekhsan et al., 2023) tentang hubungan *Digital Talent* terhadap *Employee Retention* di industri manufaktur di Jawa Barat Indonesia sebanyak 170 karyawan. Penelitian tersebut menekankan bahwa semakin tinggi taraf *Digital Talent* yang dimiliki oleh pekerja, semakin besar kemungkinan mereka guna bertahan di perusahaan, juga *Digital Talent* terhadap *Employee Retention* bergantung pada seberapa terlibat karyawan di tempat kerja, serta hubungan mereka dengan manajemen, rekan kerja, dan perusahaan dengan menyeluruh.

Studi peneliti memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu, yakni terletak pada responden dan variabel yang diteliti. Studi ini dijalankan pada industri manufaktur otomotif di Karawang. Fokus pertama studi peneliti ialah guna melakukan identifikasi dan memperlihatkan bagaimana Pengaruh *Transformasional Leadership*, *Digital Talent* terhadap *Employee Retention* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* pada Karyawan Industri Manufaktur Otomotif di Karawang. Dari latar belakang yang sudah dijabarkan, adapun judul atas penelitian ini “Pengaruh

Transformasional Leadership, Digital Talent terhadap Employee Retention yang dimediasi oleh Employee Engagement pada Industri karyawan manufaktur otomotif di Karawang”.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan modifikasi dari dua penelitian yaitu (Ali et al., 2024; Ekhsan et al., 2023). Rancangan penelitian ini dilakukan dengan cara pengujian hipotesis (Hypothesis testing) yang digunakan untuk menguji pengaruh Transformational Leadership dan Digital Talent terhadap Employee Retention dengan Employee Engagement sebagai mediasi pada karyawan industri manufaktur otomotif di Karawang Barat.

Jenis penelitian ini ialah metode kuantitatif deskriptif dengan menggunakan survey research pada Industri Manufaktur Otomotif di Karawang Barat. Jenis hubungan antar variable yang digunakan yaitu penelitian korelasional (Correlational) karena menjelaskan variabel – variable yang berhubungan dengan masalah. Unit analisa yang digunakan pada penelitian ini adalah individu dari karyawan industri manufaktur otomotif. Pengambilan data dilakukan dengan cara cross sectional karena data yang diambil pada kurun waktu yang telah ditentukan dengan menyebarkan kuesioner.

Pada penelitian ini, digunakan metode yaitu pengambilan sampel dimana juga disebut purposive sampel, ini berarti sampel dipilih dengan sengaja dari kelompok orang tertentu yang memenuhi dari kriteria yang ditentukan peneliti (Sekaran & Bougie 2016). Teknik pengambilan sampel menggunakan non probability sampling dengan metode purposive sampling karena pengambilan sampel terbatas pada kriteria khusus dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya responden yang memilikinya, atau memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel ini diambil dengan kriteria minimal bekerja satu tahun pada karyawan Industri Manufaktur Otomotif di industri Karawang Barat. Dari Hair et al., (2010), jumlah sampel untuk penelitian dibutuhkan minimal sebesar 5 kali lipat dari jumlah keseluruhan item pertanyaan dan maksimal 10 kali lipat dari jumlah keseluruhan item pertanyaan. Penelitian ini mencakup 40 jumlah pertanyaan. Untuk menetapkan ukuran sampel dalam penelitian ini, dapat digunakan rumus berikut: ukuran sampel = jumlah pertanyaan x (5 atau 10). Ukuran sampel minimal = $40 \times 5 = 200$ dan ukuran sampel maksimal = $40 \times 10 = 400$. Berdasarkan penjelasan diatas bahwa jumlah minimum sampel yaitu 200 dan jumlah maksimum sampel yaitu 400. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel minimum yaitu 220 sampel.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini menggunakan metode *Structural Equational Model (SEM)* yang bertujuan untuk menganalisa apakah terdapat hubungan positif atau negatif antara variable independent, mediasi dan variable dependen. Metode yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

- Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka, H_0 tidak didukung, H_a didukung.
- Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka, H_0 didukung, H_a tidak didukung.

Adapun pembahasan dari masing – masing hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Analisis Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Engagement* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : *Transformasional Leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H_a : *Transformasional Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Tabel 1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Transformasional Leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	0,432	0,003	Hipotesis 1 Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 1, Menunjukan bahwa pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai *p-value* sebesar $0,003 \leq 0,05$ dan nilai *estimate* sebesar 0,432. Ini menandakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai *Transformasional Leadership* maka akan semakin tinggi juga pengaruh *Employee Engagement* pada karyawan industri Otomotif di Karawang Barat.

2. Analisis Pengaruh *Digital Talent* terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Digital Talent* terhadap *Employee Engagement* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : *Digital Talent* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H_a : *Digital Talent* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Tabel 2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Digital Talent</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	0,507	0,001	Hipotesis 2 Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 2, Menunjukan bahwa pengaruh *Digital Talent* terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai *p-value* sebesar $0,001 \leq 0,05$ dan nilai *estimate* sebesar 0,507. Ini menandakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Digital Talent* terhadap *Employee Engagement*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai *Digital Talent* maka akan semakin tinggi juga pengaruh *Employee Engagement* pada karyawan industri Otomotif di Karawang Barat.

3. Analisis Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Retention*.

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Retention* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H0: Transformasional Leadership tidak memiliki pengaruh positif terhadap Employee Retention.

Ha: Transformasional Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Employee Retention.

Tabel 3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Transformasional Leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> .	0,164	0,094	Hipotesis 3 Tidak Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 3, Menunjukkan bahwa pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Retention* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,094 $\geq 0,05$ dan nilai *estimate* sebesar 0,164. Ini menandakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Retention*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai *Transformasional Leadership* tidak akan berpengaruh terhadap kenaikan maupun penurunan tingkat *Employee Retention* pada karyawan industri Otomotif di Karawang Barat.

4. Analisis Pengaruh Digital Talent terhadap Employee Retention

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Digital Talent* terhadap *Employee Retention* dimana bunyi hipotesis nol (H0) dan hipotesis alternatif (Ha) adalah sebagai berikut:

H0: Digital Talent tidak memiliki pengaruh positif terhadap Employee Retention

Ha: Digital Talent memiliki pengaruh positif terhadap Employee Retention

Tabel 4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Digital Talent</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> .	0,448	0,000	Hipotesis 4 Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4, Menunjukkan bahwa pengaruh *Digital Talent* terhadap *Employee Retention* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,000 $\leq 0,05$ dan nilai *estimate* sebesar 0,448. Ini menandakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Digital Talent* terhadap *Employee Retention*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai *Digital Talent* maka akan semakin tinggi juga pengaruh *Employee Retention* pada karyawan industri Otomotif di Karawang Barat.

5. Analisis Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention*.

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : *Employee Engagement* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Retention*

H_a : *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Retention*

Tabel 5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> .	0,402	0,000	Hipotesis 5 Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 5, Menunjukkan bahwa pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention* memiliki nilai *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ dan nilai *estimate* sebesar 0,402. Ini menandakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi nilai *Employee Engagement* maka akan semakin tinggi juga pengaruh *Employee Retention* pada karyawan industri Otomotif di Karawang Barat.

6. Analisis Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement*

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Transformational leadership* terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : *Transformational leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement*

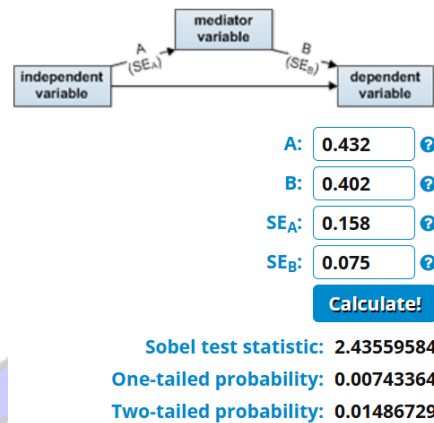
H_a : *Transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement*

Tabel 6. Uji Hipotesis 6

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Direct: Transformasional Leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i>	0.164	0.094	Hipotesis 6 Didukung

Indirect: Transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> dimediasi <i>Employee Engagement</i>	0,174	0,007	
---	-------	-------	--

Sumber: Hasil Pengolahan Data AMOS



Gambar 1. Uji Sobel

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam dengan menggunakan uji regresi, SEM, dan sobel test ditemukan bahwa Transformational Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee Retention* yang dimediasi *Employee Engagement* berdasarkan nilai p-value sebesar $0,007 < 0,05$. Nilai estimate sebesar 0,174 sedangkan yang direct effect menunjukkan angka estimate 0.164 sehingga dapat disimpulkan employee engagement memediasi secara penuh antara Transformational Leadership terhadap *Employee Retention* yang dimediasi *Employee Engagement*. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam dari penelitian ini adalah didukung.

7. Analisis Pengaruh Digital Talent terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement*

Hipotesis ini menguji pengaruh antara Digital Talent terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement* dimana bunyi hipotesis nol (H₀) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

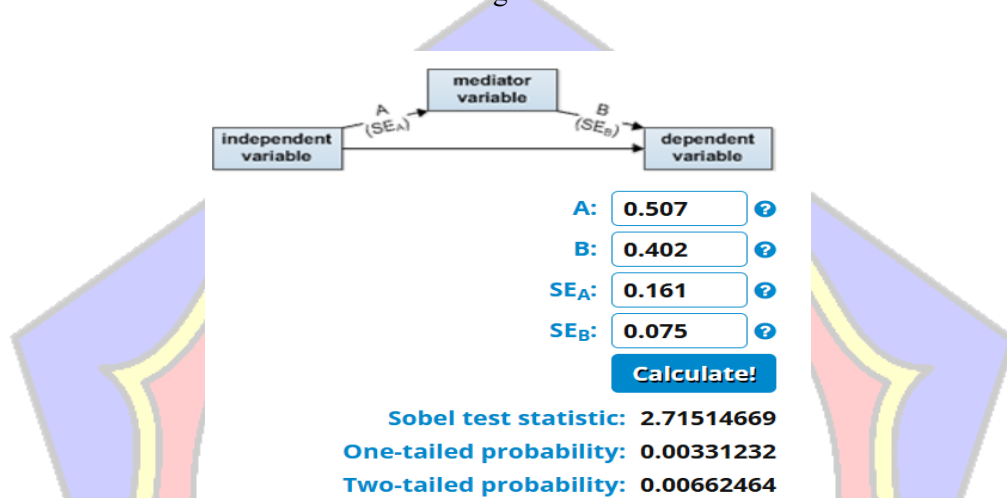
H₀: Digital Talent tidak memiliki pengaruh terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement*

Ha: *Digital Talent* memiliki pengaruh terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement*

Tabel 7. Uji Hipotesis 7

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
<i>Direct: Digital Talent</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i>	0,448	0,000	Hipotesis 7 Didukung
<i>Indirect: Digital Talent</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> dimediasi <i>Employee Engagement</i>	0,204	0,003	

Sumber: Hasil Pengolahan Data AMOS



Gambar 2. Uji Sobel

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh dengan menggunakan *sobel test* ditemukan bahwa *Digital Talent* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *Employee Retention* yang dimediasi *Employee Engagement* berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,003 < 0,05$. Nilai *estimate* sebesar 0,204 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara *Digital Talent* terhadap *Employee Retention* yang dimediasi *Employee Engagement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* memediasi parsial dalam mempengaruhi *Digital Talent* terhadap *Employee Retention* karena pada nilai *estimate* pada pengaruh secara langsung sebesar 0,448 lebih besar jika dibandingkan nilai *estimate* pada model *indirect*. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dari penelitian ini adalah didukung.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

H1: Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Setelah dilakukan pengujian pada hipotesis pertama, Hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan secara statistik antara *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini menunjukkan karyawan industri otomotif di Karawang Barat merasakan ketika pemimpin mereka menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka karyawan akan lebih merasa terikat. Artinya, pemimpin yang mampu menginspirasi visi masa depan, memberikan motivasi individual kepada setiap karyawan, merangsang kreativitas dan inovasi, serta menjadi panutan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya. Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih besar, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan perusahaan, yang pada akhirnya memperkuat *Employee Engagement* pada setiap karyawan industri otomotif di Karawang Barat.

Sesuai penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa penerapan *transformational leadership* yang baik akan mendorong karyawan industri otomotif di Karawang Barat lebih memiliki *Employee Engagement* yang baik dan pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

H2: Pengaruh *Digital Talent* terhadap *Employee Engagement*

Setelah dilakukan pengujian pada hipotesis kedua, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan secara statistik antara *Digital Talent* terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan industri otomotif di Karawang Barat yang memiliki *Digital Talent* yang baik cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja *Employee Engagement* yang lebih tinggi. Kaitan antara keduanya dapat dijelaskan bahwa karyawan yang menguasai keterampilan digital merasa lebih percaya diri dan kompeten dalam menghadapi transformasi teknologi di industri otomotif modern. Kemampuan untuk mengoperasikan sistem digital, menganalisis data, menggunakan teknologi otomatisasi, dan beradaptasi dengan platform digital baru membuat karyawan merasa lebih relevan dan berharga di tempat kerja. Hal ini menciptakan rasa kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka dapat berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan kerja yang semakin digitalisasi. Di industri otomotif Karawang Barat yang telah mengadopsi teknologi seperti *Industry 4.0*, dan sistem manufaktur cerdas, karyawan dengan *Digital Talent* yang kuat merasa lebih terlibat karena mereka dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi tersebut, berpartisipasi aktif dalam inovasi proses produksi, dan memiliki peluang pengembangan karir yang lebih luas. Sebaliknya,

karyawan yang kurang memiliki kemampuan digital mungkin merasa tertinggal dan kurang terlibat dalam dinamika kerja yang semakin berbasis teknologi.

Sesuai penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa penerapan *Digital Talent* yang baik akan mendorong karyawan industri otomotif di Karawang Barat lebih memiliki *Employee Engagement* yang baik dan pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

H3: Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Retention*

Setelah dilakukan pengujian pada hipotesis ketiga, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Transformasional Leadership* tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Retention*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa karyawan industri otomotif di Karawang Barat merasa menpre[sikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional saja tidak cukup untuk membuat mereka bertahan dalam perusahaan dalam jangka panjang. Meskipun pemimpin memberikan inspirasi, motivasi individual, dan stimulasi intelektual, faktor-faktor lain seperti kompensasi yang kompetitif, jaminan keamanan kerja, peluang karir yang jelas, lingkungan kerja yang kondusif, atau work-life balance mungkin memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Inspirasi dan motivasi dari pemimpin transformasional belum mampu menciptakan ikatan emosional yang cukup kuat untuk membuat karyawan memilih bertahan di perusahaan ketika ada tawaran yang lebih menarik dari segi materi atau kondisi kerja dari perusahaan lain (Tian et al., 2020). Hal ini terjadi karena mayoritas karyawan berlatar belakang pendidikan SMA/SMK yang cenderung tidak terlalu memperhatikan gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja.

Sesuai penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa Transformasional leadership yang dimiliki para atasan tidak mendorong karyawan industri otomotif di Karawang Barat lebih memiliki untuk tetap tinggal di organisasi.

H4: Pengaruh *Digital Talent* terhadap *Employee Retention*

Setelah dilakukan pengujian pada hipotesis ke empat, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan secara statistik antara *Digital Talent* terhadap *Employee Retention*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan industri otomotif di Karawang Barat yang memiliki *Digital Talent* cenderung lebih bertahan lama bekerja di perusahaan mereka. Artinya adalah karyawan yang menguasai keterampilan digital merasa lebih aman dan percaya diri dengan posisi mereka karena kemampuan digital yang mereka miliki memberikan nilai

tambah yang signifikan bagi perusahaan. Karyawan dengan *Digital Talent* menyadari bahwa keterampilan mereka sangat dibutuhkan dan sulit digantikan. Selain itu, kemampuan digital yang mereka miliki membuka peluang pengembangan karir dan tanggung jawab yang lebih besar di dalam perusahaan, yang membuat mereka lebih tertarik untuk bertahan daripada mencari pekerjaan di tempat lain. Karyawan dengan *Digital Talent* juga cenderung mendapatkan apresiasi dan pengakuan yang lebih baik dari perusahaan karena kontribusi mereka dalam transformasi digital, sehingga mereka merasa lebih dihargai dan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan berkontribusi dalam inovasi digital membuat mereka merasa relevan dan memiliki masa depan yang cerah di perusahaan tersebut.

Sesuai penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa *Digital Talent* yang dimiliki karyawan akan mendorong karyawan industri otomotif di Karawang Barat lebih memiliki *Employee Retention* oleh perusahaan yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

H5: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention*

Setelah dilakukan hasil pengujian pada hipotesis kelima Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Retention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan industri otomotif di Karawang Barat yang memiliki tingkat keterlibatan kerja (*Employee Engagement*) yang tinggi cenderung lebih bertahan lama bekerja di perusahaan mereka. Artinya, karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaan mereka, memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan perusahaan, dan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna akan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang engaged merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari organisasi dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan tempat kerja mereka. Mereka merasa puas dengan kontribusi yang diberikan, memiliki sense of belonging yang tinggi, dan melihat masa depan mereka terkait erat dengan perusahaan. Keterlibatan kerja yang tinggi membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka tidak hanya sekadar rutinitas untuk mendapatkan gaji, tetapi merupakan bagian dari identitas dan tujuan hidup mereka. Hal ini menciptakan loyalitas yang mendalam dan mengurangi keinginan untuk mencari peluang kerja di tempat lain, bahkan ketika ada tawaran yang menarik dari perusahaan lain.

Sesuai penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa *Employee Engagement* yang dimiliki karyawan akan mendorong karyawan industri otomotif di Karawang Barat lebih memiliki

loyalitas, kemampuan untuk bertahan di organisasi atau *Employee Retention* oleh perusahaan yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

H6: Pengaruh *Transformasional* terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement*

Setelah dilakukan hasil pengujian pada hipotesis keenam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Transformasional Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Retention* yang dimediasi *Employee Engagement* adalah didukung dengan memediasi secara full. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan industri otomotif di Karawang Barat memersepsikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak secara langsung memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan di perusahaan. Sebaliknya, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan sepenuhnya terjadi melalui peningkatan *Employee Engagement*. Hal ini berarti, untuk meningkatkan retensi, perusahaan perlu memastikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu lebih dulu memperkuat keterikatan karyawan.

Sesuai penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa Gaya kepemimpinan *transformasional* tetap memiliki peran penting, namun dampaknya baru dirasakan jika berhasil membangun dan memperkuat *Employee Engagement*. Dengan demikian, perusahaan perlu memfokuskan upaya kepemimpinan transformasionalnya untuk menciptakan iklim kerja yang mampu meningkatkan rasa keterikatan, kebanggaan, dan loyalitas karyawan, sehingga retensi dapat terjaga dengan baik.

H7: Pengaruh *Digital Talent* terhadap *Employee Retention* dimediasi *Employee Engagement*

Setelah dilakukan hasil pengujian pada hipotesis keenam Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Digital Talent* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Retention* yang dimediasi *Employee Engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan industri otomotif di Karawang Barat yang memiliki *Digital Talent* cenderung bertahan lama di perusahaan karena kemampuan digital mereka terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan kerja mereka, yang selanjutnya mendorong mereka untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Artinya, *Digital Talent* tidak secara langsung membuat karyawan bertahan, melainkan melalui jalur perantara yaitu peningkatan *Employee Engagement*. Karyawan yang menguasai keterampilan digital merasa lebih terlibat dan engaged dalam pekerjaan mereka karena kemampuan tersebut membuat mereka merasa kompeten, relevan, dan berharga bagi perusahaan. Keterlibatan kerja yang tinggi ini kemudian menjadi faktor kunci yang membuat mereka memutuskan untuk bertahan di perusahaan. Dengan kata lain, *Digital Talent* menciptakan siklus

positif dimana kemampuan digital meningkatkan rasa keterlibatan dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menguatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan serta mengurangi keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Jalur mediasi ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kemampuan digital dengan keputusan retensi karyawan.

Sesuai penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa karyawan pada industri otomotif di Karawang Barat telah memiliki *Digital Talent* yang baik sehingga dapat meningkatkan engaged mereka, yang mana hal tersebut dapat meningkatkan *Employee Retention* karyawan maupun perusahaan yang baik dan pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini membahas pengaruh Transformational Leadership dan Digital Talent terhadap Employee Retention dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi pada karyawan industri otomotif di Karawang Barat. Hasil penelitian menunjukkan:

1. Karyawan menilai bahwa penerapan Transformational Leadership, kepemilikan Digital Talent, Employee Engagement, dan Employee Retention di perusahaan berada pada kategori baik.
2. Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Engagement, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi keterlibatan karyawan.
3. Digital Talent juga berpengaruh positif terhadap Employee Engagement, di mana kemampuan digital karyawan meningkatkan keterlibatan mereka.
4. Transformational Leadership tidak berpengaruh langsung terhadap Employee Retention, sehingga kepemimpinan saja tidak cukup untuk meningkatkan retensi karyawan.
5. Digital Talent berpengaruh positif terhadap Employee Retention, artinya karyawan yang memiliki kemampuan digital cenderung bertahan lebih lama.
6. Employee Engagement memiliki pengaruh positif terhadap Employee Retention, di mana keterlibatan kerja mendorong karyawan untuk bertahan di perusahaan.
7. Employee Engagement memediasi secara penuh pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Retention, artinya kepemimpinan berpengaruh terhadap retensi hanya jika karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi.
8. Employee Engagement juga memediasi pengaruh Digital Talent terhadap Employee Retention, di mana kemampuan digital meningkatkan keterlibatan, yang kemudian mendorong retensi karyawan.

V. REFERENSI

- Adeniji, A., Osibanjo, A., Salau, O., Atolagbe, T., Ojebola, O., Osoko, A., Akindele, R., & Edewor, O. (2020). Leadership dimensions, employee engagement and job performance of selected consumer-packaged goods firms. *Cogent Arts and Humanities*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1801115>
- Agung Wirakusuma, Tombang Daulat Ni Roha Harianja, & Mohamad Zein Saleh. (2024). Membangun Identitas Merek Yang Kuat: Strategi Hyundai Dalam Industri Otomotif Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 299–308. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i2.1976>
- Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. B. (2024a). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: mediating role of employee engagement. *Management Matters*. <https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022>

- Allam, D., & Praveen Kumar, J. (2017). HIGHLY ENGAGED EMPLOYEES RESULTED IN THE HIGHER PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE FOR THE ORGANIZATION. In *International Journal of Novel Research and Development* (www.ijnrd.org) (Vol. 2, Issue 8). www.ijnrd.org
- Ashraf, T., Danish, D., & Siddiqui, A. (n.d.). *The impact of employee engagement on employee retention: the role of psychological capital, control at work, general wellbeing, and job Satisfaction*. <https://ssrn.com/abstract=3683155>
- Basirun, B., & Turimah, T. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 34–41. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 2024(16), 515–531. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- De-La-calle-durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of covid-19: A proposal of the 5cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Fahmy, S., Deraman, A., Puteh, M., Nasir, A., Roslina, W., & Haslinda, N. (2022). An Analysis of Digital Talent in Academic Publications: Reflection on Malaysia's Digital Transformation Strategies. *International Journal of Integrated Engineering*, 14(3), 184–192. <https://doi.org/10.30880/ijie.2022.14.03.020>
- Feto, Y. W. N., & Tiarapuspa. (2024). TRANSFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SETELAH PANDEMI COVID-19. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 4(1), 789–794. <https://doi.org/10.25105/jet.v4i1.16893>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019a). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019b). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Hameduddin, T., & Lee, S. (2021). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*, 23(3), 422–446. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695879>
- Indra Wiguna, R. (n.d.). *PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION Supriyatin Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)*.
- Jurnal, L., & Fairuz Abadi, A. (n.d.). *Volume 12 Nomor 1 Halaman 158-168 Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi*.
- Kamalaveni, M. S., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A REVIEW OF LITERATURE ON EMPLOYEE RETENTION. In *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)* (Vol. 4, Issue 4). www.ijirms.com
- Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Pegawai Dan Kinerja Organisasi Di Era Pandemi Serlin Serang, D., Tamanyira, Y., & Maknun, M. (2024). YUME: Journal of Management. In *YUME: Journal of Management* (Vol. 7, Issue 2).
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2019). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lahkar Das, B., & Baruah, M. (2014.). *Employee Retention: A Review of Literature* (Vol. 14, Issue 2). www.iosrjournals.orgwww.iosrjournals.org

- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Obuobisa-Darko, T. (2020). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: the Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*, 20(3), 597–611. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00460-6>
- Otoo, F. N. K., & Rather, N. A. (2024). Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal*, 18(3), 202–232. <https://doi.org/10.1108/ramj-09-2023-0267>
- Pretty, V. N., Hartati, P., & Giovanni, A. (2022). *PERSPEKTIF PENGEMBANGAN DIGITAL TALENT ERA INDUSTRI 4.0* (Vol. 19).
- Putri, D., Ratnawati, D., & Subudi, M. (2018). *PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE RETENTION DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*. 7(11), 6299–6325. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i11.p18>
- Saputra, N. (2020.). *Manajemen Talenta di Era Digital: Digital Dexterity sebagai Sebuah Usulan*. <https://www.researchgate.net/publication/347907794>
- Sari, E. N., & Soelton, M. (2020.). *Employee Retention Strategy*. <https://www.researchgate.net/publication/363915335>
- Setiawan, I., & Prasojo, S. (2023.). *Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation*. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *OALib*, 10(07), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
- Villany, E., & Nurhasanah, N. (2024). Systematic Review Strategi Pengembangan Talenta dalam Era Digital: Membangun Sumber Daya Manusia Unggul di Masa Depan. *R2J*, 6(5). <https://doi.org/10.38035/rj.v6i5>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Zaharie, M., Metz, D., & Drăgan, M. (n.d.). *Sorin Dan · Diana Ivana Digital Talent Management Insights from the Information Technology and Communication Industry*.
- Zhafira, N. H., Damrus, & Ertika, Y. (2025). Employee Engagement di Indonesia Pasca Pandemi. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(1), 236–246. <https://doi.org/10.61579/future.v3i1.283>