



Pengaruh Role Ambiguity dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention melalui mediasi Work Engagement: Studi pada Karyawan PT. Auri Steel Metalindo

Eka Aditya Soraya¹, Ahmad Zaenuri²

^{1*,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Informasi

Artikel

History of article:

Accepted July 2025

Approved September 2025

Published September 2025

Kata Kunci:

Role ambiguity, Job insecurity, Work Engagement, Turnover intention

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh role ambiguity dan job insecurity terhadap turnover intention dengan work engagement sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada karyawan PT. Auri Steel Metalindo, perusahaan manufaktur baja ringan di Jawa Tengah, Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, dan berlandaskan pada teori Conservation of Resources (COR). Sampel terdiri dari 120 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1-5. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa role ambiguity dan job insecurity berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun tidak langsung. Work engagement terbukti memediasi hubungan antara role ambiguity, job insecurity, dan turnover intention. Temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan peran dan keamanan kerja untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan menekan niat mereka untuk keluar dari perusahaan.

PENDAHULUAN

Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan digitalisasi dan penggunaan teknologi canggih telah mengubah cara kerja organisasi dan individu (Koo et al., 2021). Pandemi COVID-19 turut mempercepat perubahan ini dan menimbulkan tantangan baru bagi organisasi, salah satunya

adalah meningkatnya turnover karyawan (Harun et al., 2022). Turnover yang tinggi tidak hanya menyebabkan hilangnya pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga memicu biaya tambahan bagi perusahaan (Han, 2022). Fenomena ini juga terjadi di sektor manufaktur Indonesia, termasuk pada PT. Auri Steel Metalindo.

PT. Auri Steel Metalindo mengalami tingkat turnover karyawan yang tinggi, yaitu sebesar 45,77% dalam periode Januari hingga Oktober 2024. Angka ini jauh melebihi batas wajar turnover yang disarankan, yaitu 10% per tahun (Haryadi & Dudija, 2024). Studi pendahuluan menunjukkan bahwa 65% karyawan mempertimbangkan untuk resign, melamar pekerjaan lain, atau bahkan telah diterima di tempat kerja baru.

Faktor-faktor psikososial seperti role ambiguity dan job insecurity diidentifikasi sebagai penyebab utama turnover intention. Role ambiguity muncul ketika karyawan tidak memiliki kejelasan peran dan tanggung jawab, sedangkan job insecurity menggambarkan ketidakpastian terhadap kelangsungan pekerjaan (Homayed et al., 2024; Qishan et al., 2024). Kedua faktor ini dapat menurunkan work engagement yang ditandai dengan penurunan semangat, dedikasi, dan konsentrasi terhadap pekerjaan (Jo & Shin, 2025), sehingga meningkatkan turnover intention (Ntseke et al., 2022).

Hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh role ambiguity dan job insecurity terhadap turnover intention maupun work engagement menunjukkan temuan yang belum konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh signifikan dari role ambiguity terhadap turnover intention (Dodanwala et al., 2023; Ridjal & Muhammadin, 2023), sementara studi lain menunjukkan hasil sebaliknya (Hazeen Fathima & Umarani, 2022; Tariq Jalees et al., 2023). Hal serupa juga ditemukan pada hubungan job insecurity dan turnover intention, di mana beberapa studi mendukung adanya pengaruh (Mensah et al., 2020; Muddangala et al., 2024), namun studi lain menolaknya (Hallo et al., 2022; Ratnawati et al., 2020). Inkonsistensi ini juga muncul dalam hubungan role ambiguity dan job insecurity terhadap work engagement. Temuan yang berbeda ini mengindikasikan adanya kemungkinan faktor mediasi atau kondisi kontekstual tertentu yang memengaruhi hasil penelitian.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh role ambiguity dan job insecurity terhadap turnover intention melalui work engagement pada karyawan PT. Auri Steel Metalindo. Penelitian ini memiliki kebaruan dengan menguji secara simultan pengaruh role ambiguity dan job insecurity terhadap turnover intention melalui mediasi work engagement, khususnya dalam konteks karyawan sektor manufaktur di Indonesia. Dengan menjawab rekomendasi dari studi sebelumnya untuk menambahkan variabel job insecurity dan work engagement (Junça Silva & Rodrigues, 2024), serta berfokus pada sektor manufaktur yang direkomendasikan oleh Muddangala et al. (2024), penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan memberikan kontribusi praktis bagi organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Mengacu pada teori *Conservation of Resources* (COR) yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), individu akan berusaha mempertahankan, melindungi, dan memperoleh sumber daya

yang mereka anggap berharga. Kehilangan, atau ancaman terhadap kehilangan sumber daya tersebut, akan menimbulkan perilaku kontraproduktif seperti turnover intention.

Role ambiguity dan job insecurity dipandang sebagai bentuk ancaman terhadap sumber daya karena menimbulkan ketidakpastian, baik dalam hal peran pekerjaan maupun keberlanjutan status kerja. Ketika karyawan merasa peran mereka tidak jelas atau masa depan pekerjaannya tidak pasti, mereka cenderung mengalami tekanan dan ketidaknyamanan. Hal ini memicu intensi untuk meninggalkan organisasi sebagai bentuk upaya perlindungan diri terhadap hilangnya sumber daya lebih lanjut (Chen et al., 2024).

Berdasarkan COR Theory, work engagement diposisikan sebagai salah satu sumber daya positif yang membantu karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan (job demand) seperti role ambiguity dan job insecurity. Individu yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih tahan terhadap tekanan dan lebih fokus pada pencapaian tugas. Sebaliknya, ketika role ambiguity dan job insecurity meningkat, work engagement cenderung menurun. Rendahnya work engagement, sebagai konsekuensi dari role ambiguity dan job insecurity, berpotensi meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Dengan landasan tersebut, berikut adalah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H1: Role ambiguity berpengaruh negatif terhadap work engagement.

H2: Job insecurity berpengaruh negatif terhadap work engagement.

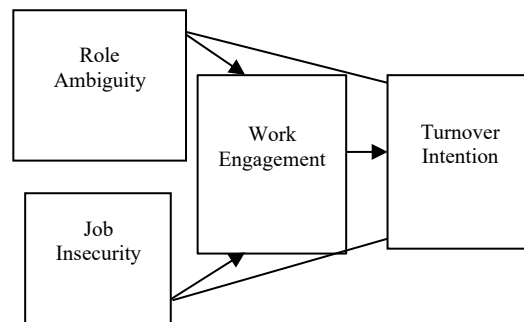
H3: Role ambiguity berpengaruh positif terhadap turnover intention.

H4: Job insecurity berpengaruh positif terhadap turnover intention.

H5: Work engagement berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

H6: Work engagement memediasi pengaruh role ambiguity terhadap turnover intention.

H7: Work engagement memediasi pengaruh job insecurity terhadap turnover intention.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel pada satu waktu tertentu (Creswell & Creswell, 2023). Penelitian dilakukan di PT. Auri Steel Metalindo, mulai Januari 2025 sampai Juni 2025. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Auri Steel Metalindo sejumlah 172 orang. Sampel menggunakan teknik *random sampling* dan ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan 120 responden.

Data diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5 poin. Kuesioner terdiri atas 35 item yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya: role ambiguity (Rizzo et al., 1970) dalam (Dodanwala et al., 2023), job insecurity (Muddangala et al., 2024), work engagement ((Sharma et al., 2024), dan turnover intention (Na-Nan et al., 2020).

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS 4.0. Pengujian model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, pengujian model struktural (inner model) mencakup analisis koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), effect size (f^2), serta uji mediasi. Kriteria signifikansi dalam pengujian hipotesis ditentukan berdasarkan nilai t-statistik $> 1,960$ dan p-value $< 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum membahas lebih jauh mengenai temuan penelitian, disajikan terlebih dahulu hasil pengujian model pengukuran (measurement model) dan model struktural (structural model). Analisis dilakukan dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4.0. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa model penelitian yang dikembangkan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak untuk digunakan dalam menganalisis hubungan antar konstruk.

Proses analisis diawali dengan evaluasi outer model, yang mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan konsisten dalam mengukur variabel laten. Setelah outer model memenuhi semua kriteria, dilanjutkan dengan pengujian inner model untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel, baik hubungan langsung maupun tidak langsung (mediasi). Hasil analisis ini menjadi dasar dalam menyusun pembahasan mendalam untuk mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan.

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Indikator	Correlation	R-Table	Kesimpulan
Turnover Intention	TI1	.748	.178	Valid
	TI2	.738		
	TI3	.781		
	TI5	.824		
	TI6	.742		
	TI7	.733		
	TI8	.722		
	TI9	.836		
	TI10	.735		
Role Ambiguity	RA1	.837	.178	Valid
	RA2	.808		
	RA4	.719		
	RA5	.781		
	RA6	.751		
Job Insecurity	JI1	.741	.178	Valid
	JI2	.753		
	JI3	.767		
	JI4	.774		
	JI6	.781		
	JI7	.718		
	JI8	.739		
	JI9	.715		
	JI10	.740		
Work Engagement	WE1	.758	.178	Valid
	WE2	.834		
	WE3	.799		
	WE4	.731		
	WE5	.732		
	WE6	.734		
	WE7	.717		
	WE8	.625		
	WE9	.6.83		

Sumber: Data yang diolah (2025)

Tabel 2. Uji Hipotesis Penelitian

Hypothesis		Path Coefficients	t-value	Results
Role Ambiguity → Turnover Intention	H1	.280	3.091	Diterima

Job Insecurity → Turnover Intention	H2	.330	3.703	Diterima
Role Ambiguity → Work Engagement	H3	-.474	4.876	Diterima
Job Insecurity → Work Engagement	H4	-.384	4.834	Diterima
Work Engagement → Turnover Intention	H5	-.278	2.980	Diterima
Role Ambiguity → Work Engagement → Turnover Intention	H6	.107	2.392	Diterima
Job Insecurity → Work Engagement → Turnover Intention	H7	.132	2.562	Diterima

Sumber: Data yang diolah (2025)

Hasil pengujian hipotesis melalui analisis bootstrapping dengan SmartPLS 4.0 menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa role ambiguity dan job insecurity, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi work engagement, memiliki pengaruh terhadap turnover intention.

Pertama, role ambiguity berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Semakin tinggi ketidakjelasan peran yang dirasakan karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini konsisten dengan teori Conservation of Resources (COR) yang menjelaskan bahwa role ambiguity menguras energi psikologis karyawan, sehingga memicu niat keluar sebagai upaya melindungi sumber daya yang tersisa (Junça Silva & Rodrigues, 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian Hoseini et al. (2021), namun berbeda dengan Tariq Jalees et al. (2023) yang menemukan pengaruh tidak signifikan.

Kedua, job insecurity juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Tingkat ketidakamanan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk mencari peluang yang lebih stabil. Temuan ini mendukung studi Muddangala et al. (2024) dan teori COR, yang

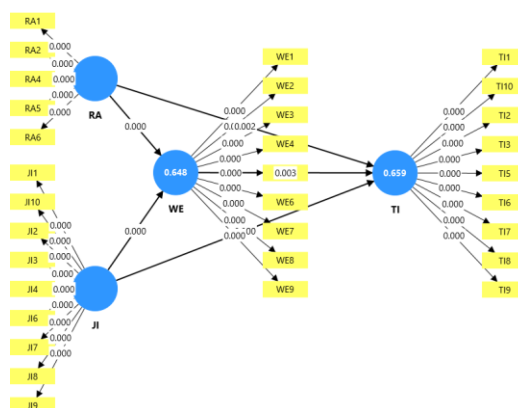
menyebutkan bahwa individu cenderung meninggalkan lingkungan kerja yang mengancam sumber daya mereka.

Selain itu, role ambiguity dan job insecurity terbukti berpengaruh negatif terhadap work engagement. Ketidakjelasan peran dan rasa tidak aman dalam pekerjaan menurunkan keterlibatan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lee et al. (2024), namun berbeda dengan Aryanti et al. (2020) yang tidak menemukan pengaruh signifikan.

Work engagement sendiri memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention. Semakin tinggi keterlibatan kerja, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Yu et al., 2020).

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa work engagement memediasi pengaruh role ambiguity dan job insecurity terhadap turnover intention secara signifikan. Mediasi ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan penting dalam meredam dampak negatif ketidakjelasan peran dan ketidakamanan kerja terhadap niat keluar (Jung et al., 2021; Martadiani et al., 2022).

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya mengelola faktor psikologis di tempat kerja untuk menjaga keterlibatan karyawan dan menurunkan turnover intention dalam konteks perusahaan manufaktur.



Gambar 2. Hasil Model Analisis

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menunjukkan bahwa role ambiguity dan job insecurity berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi work engagement. Ketidakjelasan peran dan ketidakamanan kerja cenderung mengurangi keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, tingkat work engagement yang tinggi berperan sebagai pelindung dalam menekan niat keluar karyawan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan aspek psikologis ini untuk mempertahankan tenaga kerja, khususnya di industri manufaktur.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan untuk memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi work engagement dan turnover intention (Alhajaj & Ahmad, 2024).

Selain itu, pemilihan objek penelitian lain juga diperlukan agar hasil penelitian dapat diaplikasikan secara luas (Junça Silva & Rodrigues, 2024).

Secara praktis, perusahaan disarankan untuk memperjelas peran dan tanggung jawab karyawan melalui pembaruan terhadap job description, yang terutama pada bagian tanggung jawab utama setiap posisi, batasan atau wewenang, serta *key performance indicators* (KPI). Penerapan komunikasi yang transparan terkait jalur karier dan peluang pengembangan juga dapat membantu mengurangi rasa tidak aman pada karyawan (Darvishmotevali et al., 2024). Selain itu, penerapan program *employee recognition* juga dianjurkan untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi kepada semua pihak yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini. Terima kasih disampaikan kepada manajemen dan seluruh karyawan PT. Auri Steel Metalindo atas kerja sama dan waktu yang telah diberikan selama proses pengumpulan data. Ucapan terima kasih juga diberikan kepada dosen pembimbing dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan arahan selama proses penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. (2024). The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8), 2414–2440. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2023-0090>
- Aryanti, R. D., Yuliasesti, E., Sari, D., & Widiana, H. S. (2020). Job Demands and Work Engagement: The Mediating Role of Workplace Well-being. *Jurnal Ipteks Terapam: Research of Applied Science and Education*, 14(4), 378–393.
- Chen, G., Wang, J., Huang, Q., Sang, L., Yan, J., Chen, R., Cheng, J., Wang, L., Zhang, D., & Ding, H. (2024). Social support, psychological capital, multidimensional job burnout, and turnover intention of primary medical staff: a path analysis drawing on conservation of resources theory. *Human Resources for Health*, 22(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/S12960-024-00915-Y/TABLES/5>
- Darvishmotevali, M., Kim, S. (Sam), & Ning, H. (2024). The impact of quantitative and qualitative job insecurity on employees' mental health and critical work-related performance: Exploring the role of employability and gender differences. *International Journal of Hospitality Management*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103629>
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2023). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583–2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>

- Hallo, G. S., Pravitasmara, Y. E., Program, D., Manajemen, S., Ekonomika, F., Bisnis, D., Kristen, U., & Wacana, S. (2022). Pengaruh Job Insecurity dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Driver Gojek. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2), 335. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32670/coopetition.v13i2.1574>
- Han, J. W. (2022). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*, 36(1), 156–173. <https://doi.org/10.1108/ihr-09-2020-0050>
- Harun, I., Mahmood, R., & Md. Som, H. (2022). Role stressors and turnover intention among doctors in Malaysian public hospitals: work–family conflict and work engagement as mediators. *PSU Research Review*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/PRR-08-2020-0025>
- Haryadi, I., & Dudija, N. (2024). The Influence of Job Satisfaction and Employee Engagement on Turnover Intention at PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk. (Study of Mitratel Employees). *International Journal of Current Science Research and Review*, 07(11). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i11-10>
- Hazeen Fathima, M., & Umarani, C. (2022). A study on the impact of role stress on engineer intention to leave in Indian construction firms. *Scientific Reports*, 12(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-022-21730-2>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Homayed, A., Karkoulia, S., & Srour, F. J. (2024). Wait! What’s my job? Role ambiguity and role conflict as predictors of commitment among faculty. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2023-0549>
- Hoseini, M., Asayesh, H., Amaniyan, S., Sharififard, F., Elahi, A., & Yaghoubi Kopaie, S. (2021). Role conflict and role ambiguity as predictors of turnover intention among nurses. *Journal of Nursing and Midwifery Sciences*, 8(1), 49–53. https://doi.org/10.4103/JNMS.JNMS_62_20
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLoS ONE*, 20(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Junça Silva, A., & Rodrigues, R. (2024). Affective mechanisms linking role ambiguity to employee turnover. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 1–18. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3891>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>

- Koo, B., Curtis, C., & Ryan, B. (2021). Examining the impact of artificial intelligence on hotel employees through job insecurity perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102763>
- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115–126. <https://doi.org/10.1016/J.APMRV.2023.09.002>
- Martadiani, M., Pulawan, I. M., & Nitiwidari, D. A. (2022). Role of job satisfaction, work-life balance and job embeddedness on turnover intention nurse in Denpasar. *EPRA International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal*, 10. <https://doi.org/10.36713/epra2012>
- Mensah, C., Azila-Gbetteor, E. M., & Appietu, M. E. (2020). Dependence on tips and work-related variables: the case of hotel workers. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(2), 252–275. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702907>
- Muddangala, N. B., Kakumani, L., & Parayitam, S. (2024). The Moderating Effects of Gender and Age in the Relationship Between Job Insecurity and Turnover Intention During the Global Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/23220937241246424>
- Na-Nan, K., Kanthong, S. N., & Dhienhirun, A. (2020). Development and validation of an instrument to measure turnover intention of Generation Y in Thailand. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 682–698. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1972>
- Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2022). Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Qishan, C., Li, J., Shen, R., Wang, R., Xu, J., & Zhou, J. (2024). Career adaptability and work engagement: the roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01907-2>
- Ratnawati, A., Sudarti, K., Mulyana, M., & Mubarak, M. H. (2020). Job Embeddedness: a Strategy to Reduce Voluntary Turnover Intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 271–282. <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i2.22876>
- Ridjal, S., & Muhammadin, A. (2023). Role Ambiguity and Work Environment on Turnover Intention With Work Stress As Moderation: Case Study at Bank Rakyat Indonesia. *International Journal of Scientific Research and Management*, 11(06), 4967–4976. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v11i06.em04>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2391486>

- Salvadorinho, J., & Teixeira, L. (2023). Happy and Engaged Workforce in Industry 4.0: A New Concept of Digital Tool for HR Based on Theoretical and Practical Trends. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 2781, 15(3), 2781. <https://doi.org/10.3390/SU15032781>
- Sharma, R. K., Kaur, S., & Mittal, A. (2024). Role of transformational leadership in implementation of Education 4.0: a parallel mediation model in context of higher educational institutions (HEIs). *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2024-0040>
- Tariq Jalees, Adnan Anwar, Asim Mubashir, Sufyan Ramish, & Raja Rub Nawaz. (2023). Emotional Dynamics in Workplace Conflict and Employee Turnover. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 3(3). <https://doi.org/10.58661/ijssse.v3i3.202>
- Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable relationship development between hotel company and its employees: Linking job embeddedness, job satisfaction, self-efficacy, job performance, work engagement, and turnover. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/su12177168>

For Books:

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.