

**Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja, Kepuasan Gaji terhadap *Turnover*  
*Invention* dimediasi oleh Keterikatan Kerja**

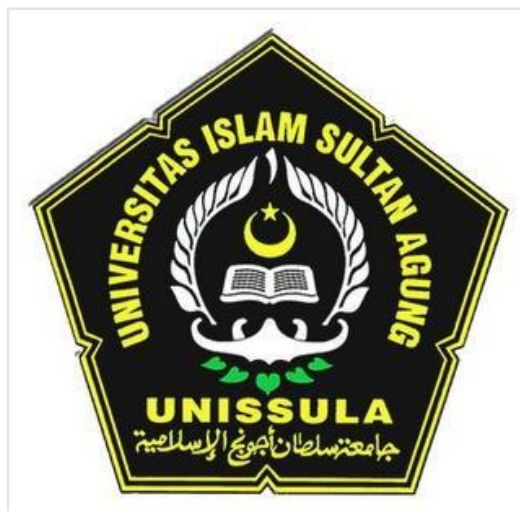
(Studi Kasus PT EquityWorld Futures Semarang)

**Skripsi**

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan**

**Mencapai derajat sarjana S1**

**Program studi Manajemen**



Disusun Oleh:

ANGGA PRASTIAN

30402100047

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**FAKULTAS EKONOMI BISNIS**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN**

**SEMARANG**

**2024**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

Usulan Penelitian Pra Skripsi

**Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja, Kepuasan Gaji terhadap Turnover**

**Intention di Mediasi oleh Ketertarikan Kerja**

(Studi Kasus PT Equity World Futures Semarang)

**Disusun Oleh :**

Angga Prastian

Nim : 30402100047

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang  
panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 14 Februari 2025

Pembimbing,

**Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D**

**NIK. 210489018**

**Pengaruh kepuasan penilaian kinerja, Kepuasan gaji terhadap *Turnover Intention* di  
mediasi oleh Ketertarikan kerja  
(Studi Kasus PT EquityWorld Futures Semarang)**

Disusun Oleh :  
**Angga Prastian**  
**30402100047**

Pada tanggal 27 Agustus 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**


**Prof. Drs Widiyanto, M.Si, Ph.D**

NIK. 210489018

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Manajemen**

  
**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**

NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Angga Prastian  
NIM : 30402100047  
Program Studi : S1 Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul ***“Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja, Kepuasan Gaji terhadap Turnover Invention dimediasi oleh Ketertarikan Kerja (Studi Kasus PT Equity World Futures Semarang)”*** merupakan karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang 15 November 2025



**Angga Prastian**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Angga Prastian

NIM : 30402100047

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah saya berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul:

**“Pengaruh Kepuasan Kinerja, Kepuasan Gaji terhadap Turnover Invention dimediasi oleh Ketertarikan Kerja (Studi Kasus PT Equity World Semarang)”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang 15 November 2025



**Angga Prastian**  
**NIM 30402100**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatih*

Alhamdulillahirrobbil'alamin, puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat terselesaikan penelitian untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana Program Studi Manajemen dengan judul”  
**“Pengaruh kepuasan penilaian kinerja, Kepuasan gaji terhadap Turnover Inventi**  
**ndi mediasi oleh Ketertarikan kerja”**

Penulis menyadari dalam menyusun penelitian ini tidak akan berhasil tanpa dorongan dan dukungan dari berbagai pihak dengan bentuk kontribusi yang diberikan, baik secara moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Untuk Prof. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Untuk Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Untuk Dosen Pembimbing saya yaitu Prof. Dra. Widiyanto. M.Si. Ph.D yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing dan memberi arahan untuk saya menyelesaikan proposal pembuatan

skripsi ini

4. Untuk seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal berupa ilmu pengetahuan.
5. Untuk seluruh Staff di Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu saya dalam hal administrasi kegiatan perkuliahan.
6. Untuk keluarga besar PT Equityworld Futures cabang Semarang yang telah membantu saya dalam melakukan penelitian ini.
7. Kepada seluruh keluarga dan teman-teman saya atas doa, perhatian dan dukungannya.
8. Terima kasih kepada diri sendiri untuk semangat dan tidak berhenti berjuang untuk menyelesaikan penelitian ini.

Peneliti menyadari adanya kekurangan dalam penulisan penelitian, maka saran dan kritik sangat diperlukan dalam membangun penyusunan proposal ini dan semoga bermanfaat bagi orang lain.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Semarang, 30 April 2025  
Penulis



**Angga Prastian**

**NIM 30402100047**

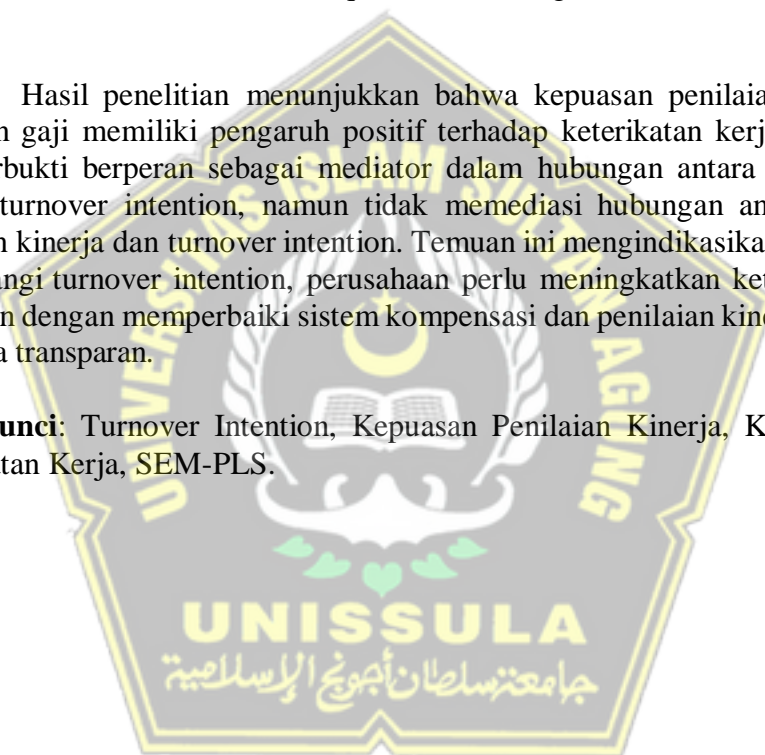


## ABSTRAK

*Turnover Intention* merupakan tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat berdampak pada stabilitas dan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji terhadap *Turnover Intention* dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Equityworld Futures Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 171 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *accidental sampling*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan gaji dengan *turnover intention*, namun tidak memediasi hubungan antara kepuasan penilaian kinerja dan *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk mengurangi *turnover intention*, perusahaan perlu meningkatkan keterikatan kerja karyawan dengan memperbaiki sistem kompensasi dan penilaian kinerja yang lebih adil serta transparan.

**Kata Kunci:** Turnover Intention, Kepuasan Penilaian Kinerja, Kepuasan Gaji, Keterikatan Kerja, SEM-PLS.



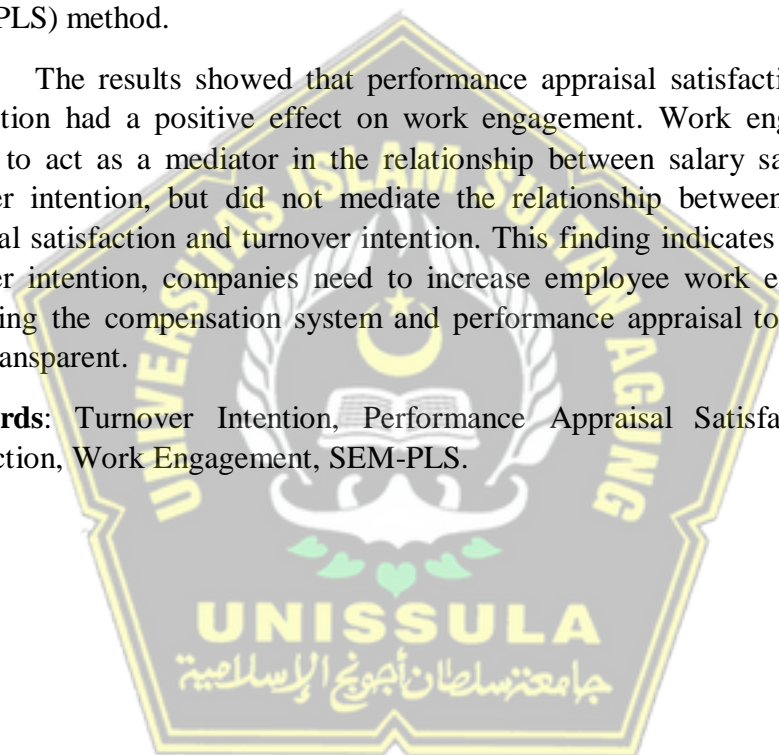


## ABSTRACT

*Turnover Intention* is a major challenge in human resource management that can impact the stability and effectiveness of the organization. This study aims to analyze the effect of performance appraisal satisfaction and salary satisfaction on *Turnover Intention* with work engagement as a mediating variable in employees of PT Equityworld Futures Semarang. The research method used is a quantitative approach with an explanatory design. Data were collected through questionnaires from 171 employees selected using accidental sampling techniques. Data analysis was carried out using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method.

The results showed that performance appraisal satisfaction and salary satisfaction had a positive effect on work engagement. Work engagement was proven to act as a mediator in the relationship between salary satisfaction and turnover intention, but did not mediate the relationship between performance appraisal satisfaction and turnover intention. This finding indicates that to reduce turnover intention, companies need to increase employee work engagement by improving the compensation system and performance appraisal to be fairer and more transparent.

**Keywords:** Turnover Intention, Performance Appraisal Satisfaction, Salary Satisfaction, Work Engagement, SEM-PLS.

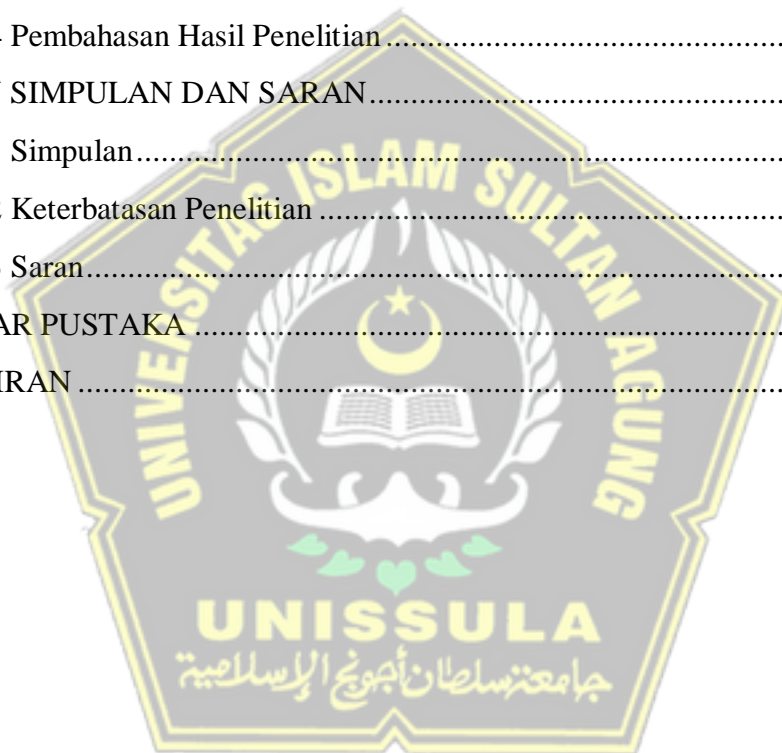


## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iiiiv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	15
1.1 Latar Belakang Masalah.....	15
1.2 Rumusan Masalah.....	19
1.3 Tujuan Penelitian.....	20
1.4 Manfaat Penelitian .....	20
1.5 Sistematika Penelitian .....	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	23
2.1 Turnover Intention .....	23
2.1.1 Definisi Turnover Intention.....	24
2.1.2 Indikator Turnover Intention .....	24
2.2 Kepuasan Penilaian Kinerja .....	25
2.2.1 Definisi Kepuasan Penilaian Kinerja.....	26
2.2.2 Indikator Kepuasan Penilaian Kinerja.....	27
2.3 Kepuasan Gaji .....	28
2.3.1 Definisi Kepuasan Gaji.....	28

2.3.2 Indikator Kepuasan Gaji .....	29
2.4 Keterikatan Kerja.....	31
2.4.1 Definisi Keterikatan Kerja.....	32
2.4.2 Indikator Keterikatan Kerja .....	32
2.5 Penelitian Terdahulu .....	33
2.7 Kerangka Konseptual.....	35
2.7.1 Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja Terhadap Keterikatan Kerja .....	35
2.7.2 Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap Keterikatan Kerja .....	35
2.7.3 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Turnover Intention .....	35
2.7.4 Efek Mediasi Keterikatan Kerja Antara Kepuasan Penilaian Kinerja dan Turnover Intention.....	36
2.7.5 Efek Mediasi Keterikatan Kerja Antara Kepuasan Gaji dan Turnover Intention .....	36
2.8 Hipotesis.....	38
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	40
3.2 Objek Penelitian.....	40
3.3 Populasi dan Sampel.....	41
3.3.1 Populasi.....	41
3.3.2 Sampel.....	41
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.5 Skala Pengukuran Variabel .....	43
3.6 Definisi Operasional .....	43
3.7 Metode Analisis Data.....	45
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	45

3.7.2 Struktur Model.....	45
3.7.3 Mendesain Model Pengukuran (Outer Model).....	46
3.7.4 Merancang Model Struktural (Model Dalam).....	50
3.7.5 Konstruksi Diagram Jalur .....	52
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian / Responden .....	53
4.2 Deskripsi Variabel.....	57
4.3 Analisis Data.....	62
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	76
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>81</b>
5.1 Simpulan.....	81
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	83
5.3 Saran.....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>84</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Keluar Masuk Karyawan.....	3
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	31
Tabel 4.1 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Kepuasan Penilaian Kinerja .....	45
Tabel 4.2 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Kepuasan Gaji.....	47
Tabel 4.3 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Keterikatan Kerja.....	48
Tabel 4.4 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel <i>Turnover Invention</i> .....	49
Tabel 4.5 Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> .....	51
Tabel 4.6 Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i> .....	53
Tabel 4.7 Hasil <i>Average variance extracted (AVE)</i> .....	55
Tabel 4.8 Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	55
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	56
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Multikolinearitas (Inner VIF Model).....	58
Tabel 4.11 Hasil Nilai $R^2$ .....	58
Tabel 4.12 Hasil <i>f-square</i> .....	60
Tabel 4.13 Redudansi Validasi-Silang Konstruk ( <i>Q-Square</i> ).....	61
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis.....	62

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	25
Gambar 3.1 Konstruksi Diagram Jalur .....	40
Gambar 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	42
Gambar 4.2 Usia Responden .....	43
Gambar 4.3 Masa Kerja Responden .....	44
Gambar 4.4 Hasil Algoritma PLS .....	52
Gambar 4.5 Hasil Uji Bootstrapping .....	57



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

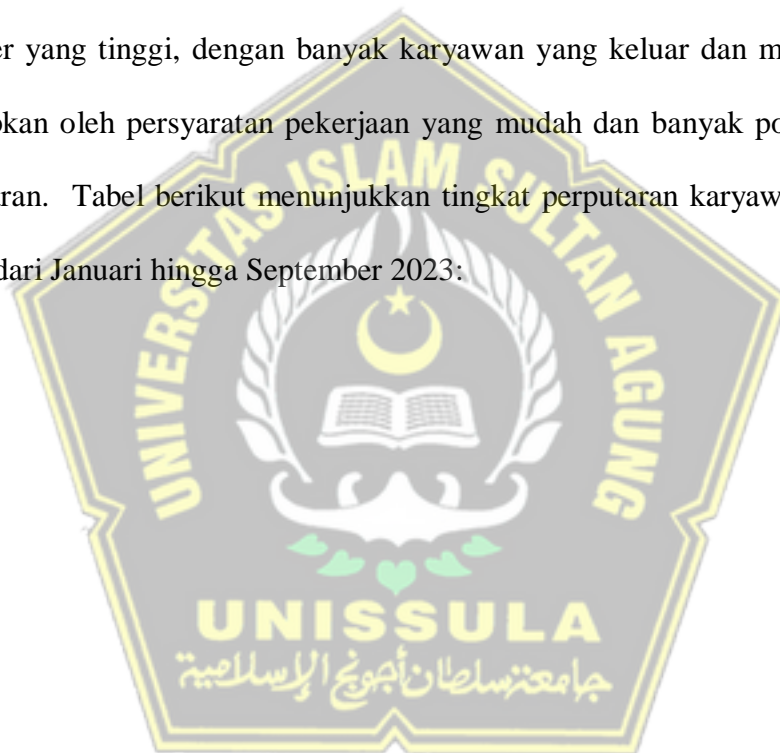
#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Turnover karyawan adalah bukti langsung dari keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), salah satu tantangan terbesar adalah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Baik faktor individu maupun organisasi dapat menyebabkan keinginan untuk keluar. Pemicu utama termasuk ketidakpuasan di tempat kerja, kurangnya dukungan dari atasan, kompensasi yang tidak memadai, beban kerja yang berlebihan, ketidakadilan dalam organisasi, dan kurangnya prospek pengembangan karier (Tett & Meyer, 1993; Griffeth et al., 2000). Sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup perekrutan, pelatihan, penilaian, kompensasi, dan hubungan kerja, kesehatan, dan keselamatan (Dessler, 2017). Sumber Daya Manusia bertanggung jawab untuk menarik dan mempertahankan karyawan (Irabor dan Okolie, 2019). Selama beberapa dekade terakhir, topik rotasi sukarela telah dipelajari secara menyeluruh. Tingkat perputaran sukarela yang tinggi merugikan perusahaan karena berdampak negatif pada kinerja dan kesuksesan mereka (Shaw, 2011). Selain itu, memastikan sistem evaluasi adil sangat penting untuk meningkatkan partisipasi karyawan. Keterlibatan kerja menurunkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan karena membangun ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan pemberi kerja (Memon et al., 2020).

PT. Equityworld Futures (EWF) adalah pialang berjangka komoditas yang berdiri sejak tahun 2005. Didirikan pada 21 Februari 2014, cabang PT. Equityworld



Futures Semarang menjadi anggota resmi Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi (BAPPEBTI), PT. Bursa Berjangka Jakarta (BBJ), dan PT. Kliring Berjangka Indonesia (Persero). PT. EWF Semarang membantu pelanggan dan calon pelanggan dengan prosedur administrasi, mekanisme perdagangan, dan pelatihan sistem transaksi perdagangan alternatif di Bursa Berjangka Jakarta (Cahyuni, 2024). Dibandingkan dengan divisi lainnya di PT. EWF Semarang, divisi pemasaran adalah yang paling banyak karyawan. Namun, divisi ini memiliki tingkat turnover yang tinggi, dengan banyak karyawan yang keluar dan masuk. Hal ini disebabkan oleh persyaratan pekerjaan yang mudah dan banyak posisi di bidang pemasaran. Tabel berikut menunjukkan tingkat perputaran karyawan masuk dan keluar dari Januari hingga September 2023:



Tabel 1.1 Jumlah Keluar Masuk Karyawan

Bulan	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan	Persentase Turnover (%)
	Masuk	Keluar		
Januari	13	61	295	20,67%
Februari	34	17	343	4,95%
Maret	49	33	326	10,12%
April	2	30	310	9,67%
Mei	72	58	338	17,15%
Juni	67	41	364	11,26%
Juli	47	110	301	36,54%
Agustus	51	37	315	11,74%
September	17	28	304	9,21%
Rata-Rata	39	46	322	14,59%

Sumber: Kepala Cabang PT. Equityworld Futures Semarang Tahun 2023

Menurut Purwito dalam Soegandhi (2013), tingkat turnover karyawan dikategorikan tinggi jika mencapai 2% atau lebih. Turnover diperlukan dalam perusahaan untuk mengeliminasi karyawan dengan kinerja rendah (Bramantara dan Dewi, 2014). Turnover bisa memiliki dampak positif, seperti ketika pekerja yang tidak produktif keluar, memberikan peluang bagi individu dengan keterampilan yang lebih baik untuk dipekerjakan atau dipromosikan (Ketkaew et al., 2020). Namun, tingkat turnover yang terlalu tinggi dapat merugikan perusahaan, karena perusahaan harus memastikan bahwa manfaat dari karyawan baru lebih besar daripada biaya rekrutmen yang dikeluarkan (Kadiman dan Indriana, 2012). Tingkat turnover yang tinggi dapat menunjukkan ketidakefektifan perusahaan, menurunkan efisiensi dan produktivitas, yang akhirnya

membahayakan kelangsungan perusahaan. Perusahaan kehilangan karyawan berpengalaman dan harus melatih karyawan baru (Joarder et al., 2011). Dampak negatif dari tingkat turnover yang tinggi juga termasuk pemborosan biaya yang cukup besar, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur, dan pengawasan (Suryani, 2011). Keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan menjadi masalah besar bagi setiap organisasi (Mahdi et al., 2012). Penelitian ini sangat penting untuk memahami penyebab tingginya niat turnover dalam perusahaan guna mengurangi biaya dan kerugian (Lestari dan Mujiati, 2018).

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Majaya & Gulo (2023) mengenai HRM Practices, Work Engagement, dan Employee Turnover Intention, ditemukan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Lebih lanjut, keterlibatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan niat turnover, namun tidak memediasi hubungan antara kepuasan terhadap penilaian kinerja dan niat turnover.

Turnover Intention merupakan masalah yang sering dihadapi perusahaan, di mana faktor-faktor seperti kepuasan gaji dan keterikatan kerja berperan penting dalam memengaruhi niat karyawan untuk keluar. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan gaji dapat mengurangi turnover intention, seperti yang diungkapkan oleh Majaya dan Gulo (2023) serta Memon et al. (2020). Hal serupa juga ditemukan pada kepuasan gaji, di mana Ogundele et al. (2022) dan Majaya dan Gulo (2023) menyimpulkan adanya pengaruh positif, sementara Rurumingratni dan Satrya (2022) serta Memon et al. (2020) menemukan hasil yang berbeda. Kepuasan penilaian kinerja dapat memengaruhi turnover intention, sebagaimana yang ditemukan oleh Varma dan Chavan (2023), yang menunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh

langsung pada turnover intention. Kepuasan gaji juga memiliki peran penting dalam mengurangi turnover intention, seperti yang ditemukan oleh Bhattacharjee (2024). Selain itu, keterikatan kerja menunjukkan hasil yang beragam, dengan penelitian Shuck et al. (2014) dan Majaya dan Gulo (2023) menemukan bahwa keterikatan kerja dapat mengurangi turnover intention, sementara penelitian oleh Mumtahanah (2017) dan Rurumingratni dan Satrya (2022) tidak menemukan hubungan signifikan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk menganalisis lebih lanjut pengaruh kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji terhadap turnover intention, yang dimediasi oleh keterikatan kerja. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul **“Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja, Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh Keterikatan Kerja Studi Kasus PT Equityworld Futures Semarang”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kepuasan penilaian kinerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja?
2. Bagaimana kepuasan gaji berpengaruh terhadap keterikatan kerja?

3. Bagaimana keterikatan kerja berpengaruh terhadap turnover intention?
4. Bagaimana keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan penilaian kinerja terhadap turnover intention?
5. Bagaimana keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan gaji dengan turnover intention?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap keterikatan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan gaji terhadap keterikatan kerja.”
3. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap turnover intention.
4. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan penilaian kinerja dan turnover intention.
5. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan gaji dan turnover intention.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah tenaga kerja yang mencakup *Turnover Invention* pada perusahaannya.

## 2. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih kepada karyawan sehingga menambah semangat bekerja menjadi lebih baik.

## 3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian yang diperoleh dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori mengenai pengaruh kepuasan gaji, kepuasan penilaian kinerja, dan keterikatan kerja terhadap turnover intention. Serta diharapkan dapat menjadi referensi dalam penelitian selanjutnya. Harapannya, penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan baik bagi penulis, mahasiswa, dan civitas akademika.

### 1.5 Sistematika Penelitian

Struktur penulisan disusun untuk memberikan gambaran umum mengenai penelitian yang dilakukan dengan struktur sebagai berikut:

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan gambaran umum secara sistematis mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang kerangka teori yang digunakan untuk menjelaskan dan mendukung variabel-variabel penelitian yang berkaitan dengan kepuasan penilaian kinerja, kepuasan gaji, dan keterikatan kerja terhadap *Turnover Intention* dan diharapkan dapat

menjelaskan masing-masing variabel yang terlibat dalam penelitian. Selain itu, dibahas juga mengenai penelitian terdahulu, model penelitian, dan pengembangan hipotesis.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang desain penelitian yang menjelaskan sifat hubungan antar variabel, objek penelitian, dan definisi operasional variabel, metode pengukuran, teknik pengumpulan data yang digunakan dan metode analisis data yang akan digunakan.

### **BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan menguraikan tentang deskripsi objek penelitian, statistik deskriptif responden, statistik deskriptif variabel, dan hasil metode analisis pembahasan penelitian.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini peneliti akan menarik beberapa kesimpulan dan saran serta memberitahukan keterbatasan atau kekurangan yang terjadi dalam melakukan penelitian ini.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Turnover Intention

Menurut Ali (2008), terdapat empat faktor yang memengaruhi turnover intention, yaitu pay, promotion, contingent rewards, dan fringe benefits. Pay merujuk pada pemberian kompensasi kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan terhadap gaji mencerminkan persepsi individu terhadap total kompensasi yang diterima berdasarkan harapan dan kebutuhan mereka (Tnay et al., 2013). Kompensasi yang lebih baik sering menjadi alasan utama karyawan meninggalkan organisasi (Gustafson, 2002).

Selain itu, promotion atau promosi jabatan melibatkan kenaikan posisi yang disertai tanggung jawab lebih besar dan status yang lebih tinggi. Promosi memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan (Salleh et al., 2012), dan ketidakpuasan terhadap kesempatan promosi terbukti berdampak signifikan terhadap turnover (Mosadeghrad, 2013).

Selanjutnya, contingent rewards adalah penghargaan yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu. Pemimpin biasanya menetapkan sasaran, memberikan arahan, serta insentif untuk memotivasi karyawan (Sedarmayanti, 2009; Yukl, 2010). Karyawan berkinerja tinggi yang menerima penghargaan ini cenderung lebih loyal, sementara mereka yang memiliki keterampilan universal lebih mungkin untuk keluar (Thompson & Terpening, 1983).

Terakhir, fringe benefits atau tunjangan tambahan merupakan kompensasi tidak langsung yang bertujuan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Tunjangan ini memberikan berbagai manfaat, seperti mengurangi kelelahan, meningkatkan loyalitas, dan menurunkan turnover (Sedarmayanti, 2007; Juniarti et al., 2020). Peningkatan tunjangan tambahan terbukti efektif menekan tingkat turnover karyawan (Dale-Olsen, 2006).

### 2.1.1 Definisi Turnover Intention

Schyns et al. (2007) menyatakan bahwa *Turnover Intention* merupakan kognisi karyawan tentang keluar secara sukarela dari organisasi tempat bekerja. Menurut Hughes et al. (2010) *Turnover Intention* adalah kemungkinan seorang karyawan keluar dari pekerjaannya sebelum tanggal yang telah ditentukan. Saeed et al. (2014) mendefinisikan *Turnover Intention* sebagai rencana karyawan untuk keluar dari organisasi, yaitu upaya terencana untuk mencari pekerjaan di luar organisasi.

Berdasarkan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa *Turnover Intention* merupakan upaya terencana karyawan untuk meninggalkan organisasi kerjanya dan kemungkinan besar akan mencari pekerjaan di luar organisasinya.

### 2.1.2 Indikator Turnover Intention

Menurut Smith (2006), terdapat empat indikator yang mempengaruhi turnover intention, yaitu:

#### 1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai ukuran kekuatan

identifikasi individu dengan organisasi. Komitmen ini berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dan merupakan prediktor kuat untuk turnover yang sebenarnya.

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terjadi ketika keinginan dan aspirasi individu terpenuhi dalam lingkungan kerjanya, sehingga pekerjaan mereka dianggap memuaskan untuk dilanjutkan.

## 3. Kepuasan Karir

Kepuasan karir merujuk pada sejauh mana seorang karyawan memiliki sikap positif terhadap karirnya, yang berhubungan negatif dengan tingkat turnover.

## 4. Niat untuk Keluar

Niat untuk keluar didefinisikan sebagai kurangnya keinginan individu untuk tetap bekerja di organisasi saat ini.

### 2.2 Kepuasan Penilaian Kinerja

Menurut Hong (2018), terdapat empat faktor yang memengaruhi kepuasan penilaian kinerja, yaitu tingkat penilai, tingkat yang dinilai, karakteristik sistem penilaian, dan hubungan antara penilai dan yang dinilai. Pada tingkat yang dinilai, tiga elemen utama adalah persepsi keadilan, partisipasi, dan karakteristik individu. Persepsi adil terhadap penilaian membantu karyawan merespons positif sistem tersebut, meskipun iklim organisasi memengaruhi kepuasan secara keseluruhan (Sudin, 2011; Pichler et al., 2016).

Pada tingkat penilai, elemen utama meliputi sumber daya, umpan balik, serta dukungan dan kepercayaan dari penilai. Umpan balik yang berkualitas dan teratur meningkatkan komunikasi organisasi dan keakuratan penilaian (Dupee et al., 2011; Kuvaas, 2011). Selain itu, kepercayaan dan dukungan dari atasan memiliki dampak langsung terhadap reaksi terhadap penilaian (Levy dan Williams, 2004).

Karakteristik sistem penilaian mencakup tujuan dan mekanisme penilaian itu sendiri. Pengakuan atas kinerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan mereka, terutama jika tujuan penilaian berorientasi pada pengembangan dan kerja sama (Krass dan Brown, 2013; Wen Peng & Liao Jianqiao, 2010). Selain itu, efektivitas sistem penilaian dipengaruhi oleh keilmiahan, operasionalisasi, dan pengendalian prosesnya (Long Lirong, 2007).

Penilaian kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti hubungan antara penilai dan yang dinilai. Faktor sosial ini berdampak pada proses kognisi dan persepsi karyawan terhadap sistem penilaian (Erdogan, 2002; Miller, 2001).

### **2.2.1 Definisi Kepuasan Penilaian Kinerja**

Mount (1984) dalam Morgan (2000) menyatakan bahwa kepuasan penilaian kinerja adalah reaksi karyawan terhadap berbagai aspek dari proses penilaian. Menurut Giles dan Mossholder (1990) dalam Othman (2014) kepuasan penilaian kinerja adalah sejauh mana karyawan memandang penilaian kinerja mencerminkan perilaku-perilaku yang memberikan kontribusi kepada

organisasi. Definisi lain dikemukakan oleh Saraih & Karim (2017), kepuasan penilaian kinerja didefinisikan sebagai reaksi positif karyawan terhadap empat dimensi keadilan organisasi yaitu keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional.

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan penilaian kinerja adalah sejauh mana perasaan positif karyawan terhadap berbagai aspek dari proses penilaian dan keadilan organisasi yang mencerminkan perilaku yang memberikan kontribusi kepada organisasi.

### **2.2.2 Indikator Kepuasan Penilaian Kinerja**

Menurut Kuvaas (2006), terdapat tiga indikator kepuasan PA yang terdiri dari motivasi intrinsik, umpan balik yang diterima karyawan, dan persepsi karyawan terhadap komitmen organisasinya. Motivasi intrinsik adalah motivasi untuk melakukan suatu kegiatan untuk dirinya sendiri, untuk mengalami kesenangan dan kepuasan yang melekat pada kegiatan tersebut (Deci et al., 1989; Vallerand, 1997).

Umpan balik secara luas diyakini dapat mempengaruhi kinerja secara positif dengan meningkatkan motivasi yang diperlukan untuk kinerja (Earley et al., 1990). Umpan balik yang sistematis terhadap kinerja juga dapat mempengaruhi motivasi intrinsik melalui peningkatan tanggung jawab atas hasil yang dialami dan pengetahuan tentang hasil kerja yang sebenarnya. Akhirnya, umpan balik yang diterima melalui kegiatan PA dapat meningkatkan motivasi intrinsik sejauh hal tersebut meningkatkan kompetensi yang dirasakan karyawan (Deci dan Ryan, 1985).

Penilaian kinerja pengembangan juga meningkatkan persepsi karyawan bahwa mereka dihargai dan menjadi bagian dari tim organisasi (Levy dan Williams, 2004), persepsi yang menjadi inti dari komitmen afektif. Selain itu, jika kepuasan penilaian kinerja mencerminkan investasi yang dirasakan dalam pengembangan karyawan, karyawan mungkin akan membalasnya dengan komitmen afektif yang lebih tinggi terhadap organisasi (Lee dan Bruvold, 2003).

### **2.3 Kepuasan Gaji**

Menurut Heneman (1992) dalam Ducharme, Singh, Podolsky (2005), pay satisfaction dapat dipersepsikan dalam empat dimensi yaitu pay level, yang mengacu pada upah dan gaji langsung; pay raises, yang mengacu pada perubahan gaji; structure and administration, yang berhubungan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji serta benefits, yang merupakan pembayaran tidak langsung kepada karyawan.

#### **2.3.1 Definisi Kepuasan Gaji**

Miceli & Lane (1991) dalam Faulk II (2002) menyatakan bahwa kepuasan gaji sebagai jumlah keseluruhan afek positif (atau perasaan) yang dimiliki individu terhadap gaji. Dalam definisi lain yang disampaikan oleh Lawler (1971) dalam Das et al. (2017), kepuasan atau ketidakpuasan gaji merupakan fungsi dari perbedaan antara harapan karyawan terhadap gajinya dengan gaji yang diterimanya. Lebih lanjut, menurut Milkovich (2017), kepuasan gaji adalah fungsi dari perbedaan antara persepsi karyawan tentang



berapa banyak gaji yang seharusnya mereka terima dan berapa banyak gaji yang mereka terima. Jika persepsi tersebut sama, maka seorang karyawan dikatakan mengalami pay satisfaction.

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa pay satisfaction adalah jumlah perasaan positif dari fungsi ketidaksesuaian antara harapan karyawan terhadap gaji yang diterimanya.

### 2.3.2 Indikator Kepuasan Gaji

Menurut Bowling Green State University (2009), indikator kepuasan gaji terdiri dari:

1. Pendapatan cukup untuk kebutuhan normal

Gaji yang mencukupi kebutuhan sehari-hari menjadi dasar utama kepuasan karyawan. Ketika pendapatan memungkinkan karyawan memenuhi pengeluaran rutin, mereka cenderung merasa lebih aman secara finansial.

2. Wajar

Persepsi tentang kewajaran gaji memainkan peran penting. Karyawan merasa dihargai jika gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan standar industri.

3. Hampir tidak cukup untuk hidup dari pendapatan

Ketika pendapatan hanya sedikit di atas ambang minimum untuk bertahan hidup, karyawan dapat merasa tidak nyaman dan kurang puas,



yang dapat memengaruhi motivasi mereka.

4. Buruk

Gaji yang dianggap buruk atau jauh di bawah ekspektasi sering kali menyebabkan ketidakpuasan. Hal ini dapat berdampak negatif pada loyalitas dan produktivitas karyawan.

5. Nyaman

Gaji yang memberikan kenyamanan hidup, memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan dasar serta menikmati kemewahan sederhana, meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

6. Kurang dari yang saya pantas dapatkan

Ketika karyawan merasa penghasilan mereka tidak setara dengan kontribusi yang diberikan, rasa ketidakpuasan dapat muncul, bahkan jika secara nominal pendapatan sudah mencukupi.

7. Digaji dengan baik

Gaji yang dianggap tinggi atau di atas rata-rata mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Hal ini memperkuat motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan.

8. Cukup untuk hidup

Pendapatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar memberikan rasa aman, meskipun tidak berlebih untuk kebutuhan tambahan.

9. Dibayar di bawah standar

Gaji lebih rendah dibandingkan dengan standar industri atau posisi serupa dapat memicu ketidakpuasan dan meningkatkan risiko turnover

atau perpindahan kerja.

## 2.4 Keterikatan Kerja

Menurut Tanuwijaya et al. (2022), tiga faktor yang memengaruhi keterikatan kerja adalah dukungan atasan, karakteristik pekerjaan, dan kepemimpinan otentik. Dukungan atasan berperan penting dalam membentuk sikap, harapan, dan perilaku karyawan. Supervisor menjadi sumber dukungan utama, membantu karyawan dalam masalah administrasi, kasus klinis, dan pengembangan keterampilan (Kalliath et al., 2020). Dukungan ini menciptakan lingkungan kerja positif dan membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga (Pan & Yeh, 2012).

Karakteristik pekerjaan meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (Robbins & Judge, 2019). Dimensi ini memengaruhi hasil kerja melalui pengalaman bermakna, tanggung jawab, dan pengetahuan tentang hasil kerja (Rai et al., 2017). Model ini menunjukkan peran penting karakteristik pekerjaan dalam memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja (Iqbal et al., 2018).

Kepemimpinan otentik melibatkan sumber daya pemimpin dan dukungan organisasi. Pemimpin otentik tidak hanya fokus pada dirinya sendiri, tetapi juga mendukung pengembangan karyawan dan menciptakan lingkungan yang terstruktur dengan baik, sehingga meningkatkan kesadaran diri dan perilaku positif (Wirawan et al., 2020; Zaabi et al., 2016).

### 2.4.1 Definisi Keterikatan Kerja

Bakker & Leiter (2010) menyatakan bahwa keterikatan kerja adalah keadaan afektif-motivasional yang positif dan memuaskan dari kesejahteraan terkait pekerjaan yang dapat dilihat sebagai antipod dari detail pekerjaan sambil mendapatkan esensi dari masalah yang menantang. Kahn (1990) menyatakan bahwa keterikatan kerja adalah pemanfaatan diri anggota organisasi terhadap peran kerja mereka sebagai cara untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaan. Menurut Seymour & Dupre (2008) work engagement adalah bekerja secara kolektif untuk memenuhi tujuan organisasi.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa work engagement adalah keadaan positif dimana pekerja memainkan perannya sebagai cara untuk mengekspresikan diri dalam bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi.

### 2.4.2 Indikator Keterikatan Kerja

Menurut skala keterlibatan kerja Utrecht (UWES), yang dikembangkan oleh Bakker & Leiter (2010), ada tiga dimensi utama keterlibatan kerja: vitalitas, dedikasi, dan absorpsi. Vigor ditandai dengan energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kesiapan untuk mengerahkan usaha yang besar dalam pekerjaan, dan konsistensi meskipun menghadapi banyak tantangan. Karyawan yang memiliki tanggung jawab akan tampak bersemangat, antusias, fokus pada tugas, dan mampu menyelesaikan tugasnya pada waktunya. Karyawan yang berdedikasi memiliki keterikatan yang mendalam terhadap pekerjaan mereka, yang disertai dengan perasaan bermakna, antusias, terinspirasi, bangga, dan tertantang. Memandang pekerjaan mereka sebagai

penting dan menginspirasi mereka, yang menghasilkan rasa bangga pada diri sendiri dan keinginan untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Namun, absorbtion dicirikan oleh tingkat konsentrasi yang tinggi dan rasa larut dalam pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung merasa waktu berjalan begitu cepat dan menunjukkan tingkat konsentrasi yang tinggi..

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hubungan antara variabel-variabel yang telah dijelaskan, penulis merujuk pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Berbagai studi telah mengkaji hubungan antara kepuasan kerja, keterikatan kerja, dan turnover intention. Majaya & Gulo (2023) menemukan bahwa kepuasan gaji berpengaruh terhadap keterikatan kerja, namun kepuasan penilaian kinerja tidak memiliki pengaruh yang sama. Keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan turnover intention, tetapi tidak memediasi hubungan antara kepuasan penilaian kinerja dan turnover intention.

Penelitian oleh Memon et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada keterikatan kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap turnover intention. Keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan penilaian kinerja dan turnover intention, namun tidak untuk hubungan antara kepuasan gaji dan turnover intention. Varma & Chavan (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh langsung terhadap turnover intention, sementara Bhattacharjee (2024) menunjukkan adanya pengaruh langsung kepuasan gaji terhadap turnover

intention. Penelitian Hidayat (2018) menemukan bahwa kepuasan gaji memengaruhi turnover intention melalui keterikatan kerja. Penelitian serupa oleh Memon et al. (2017) juga mendukung temuan ini, menegaskan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan turnover intention. Juhdi et al. (2013) menyatakan bahwa baik kepuasan gaji maupun kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada keterikatan kerja.

Penelitian Raditriono & Hendarsjah (2024) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan gaji dan kepuasan penilaian kinerja memengaruhi keterikatan kerja dan turnover intention, serta keterikatan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Ogundele et al. (2022) menyoroti pengaruh kepuasan kerja dan kepuasan gaji terhadap turnover intention, sedangkan Tran (2016) secara khusus mengidentifikasi bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention dalam konteks kepala sekolah menengah. Hasil dari berbagai studi ini menekankan pentingnya kepuasan gaji dan penilaian kinerja dalam memengaruhi keterikatan kerja dan turnover intention.

## **2.7 Kerangka Konseptual**

### **2.7.1 Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja Terhadap Keterikatan Kerja**

Karyawan percaya bahwa mereka telah ditangani secara adil oleh atasan mereka jika mereka percaya bahwa penilaian tersebut tidak memihak, adil, dan menguntungkan kedua belah pihak. Rasa kewajiban tercipta dari perlakuan yang adil tersebut, yang kemudian ditindaklanjuti oleh karyawan dengan menjadi lebih terlibat di tempat kerja. Intinya, pendapat yang baik dari karyawan tentang sistem penilaian kinerja memacu keterikatan kerja mereka (Memon et al. 2019). Penelitian oleh Memon et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada keterikatan kerja,

### **2.7.2 Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap Keterikatan Kerja**

Kompensasi finansial merupakan sumber daya kerja utama yang mendorong karyawan untuk memenuhi kewajibannya dan memberikan hasil yang positif seperti work engagement. (Schaufeli dan Taris 2014). Mengingat pentingnya kompensasi finansial untuk memenuhi kebutuhan material pekerja, kepuasan gaji seharusnya dapat meningkatkan tingkat keterikatan kerja pekerja (Memon et al., 2020). Majaya & Gulo (2023) menemukan bahwa kepuasan gaji berpengaruh terhadap keterikatan kerja, namun kepuasan penilaian kinerja tidak memiliki pengaruh serupa.

### **2.7.3 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Turnover Intention**

Tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi menurunkan tingkat perputaran kerja sukarela. Keterikatan di tempat kerja menghasilkan pengalaman yang



memuaskan secara pribadi terkait pekerjaan, kesehatan yang baik, dan mentalitas yang secara positif terhubung dengan upaya kerja yang tekun dan maju. (Shuck et al., 2014; Sonnentag, 2003). Hasil kerja meningkat, karyawan memiliki pandangan yang baik terhadap atasan mereka, dan komitmen mereka terhadap organisasi meningkat sebagai hasil dari pengalaman dan perasaan positif ini. Orang yang terlibat secara positif biasanya memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, merasa lebih mengabdikan pada organisasi, dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi (Schaufeli dan Salanova, 2008). Bailey et al. (2015) menemukan bukti kuat adanya hubungan antara konstruk-konstruk tersebut ketika mereka menemukan hubungan negatif yang signifikan antara niat keluar masuknya karyawan dan keterikatan kerja. Memon et al. (2017) juga mendukung temuan ini, menegaskan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan turnover intention.

#### **2.7.4 Efek Mediasi Keterikatan Kerja Antara Kepuasan Penilaian Kinerja dan Turnover Intention**

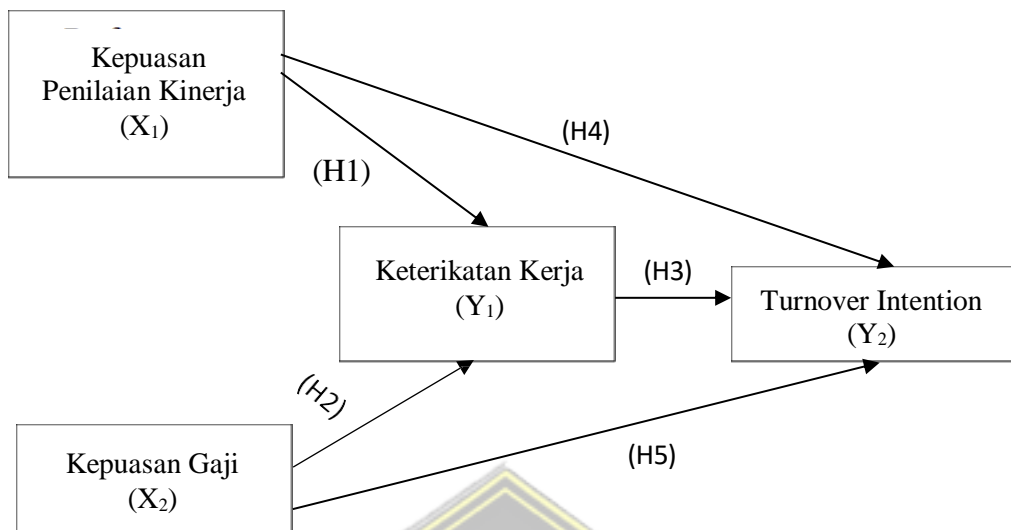
Jika kepuasan terhadap praktik-praktik MSDM mempengaruhi keterikatan kerja dan niat turnover, maka keterikatan kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara keduanya. Oleh karena itu, model yang dibahas dalam penelitian ini bergantung pada keterikatan kerja (Memon et al., 2020). Menurut teori JD-R, keterikatan adalah proses motivasi, yang menunjukkan bahwa keterikatan dapat memediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan hasil kerja yang positif (Karadas & Karatepe, 2018). Dengan demikian, pengalaman positif, seperti kepuasan terhadap praktik MSDM yang diterapkan, dapat berfungsi sebagai



sumber daya pekerjaan potensial yang mendorong motivasi dan upaya kerja karyawan. Pada gilirannya, ini menghasilkan hasil yang menguntungkan, seperti penurunan Majaya & Gulo (2023) menemukan bahwa kepuasan penilaian kinerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja, tetapi kepuasan gaji tidak. Kepuasan penilaian kinerja tidak mempengaruhi niat turnover dan kepuasan gaji.

### **2.7.5 Efek Mediasi Keterikatan Kerja Antara Kepuasan Gaji dan Turnover Intention**

Jika kepuasan terhadap praktik-praktik MSDM mempengaruhi keterikatan kerja dan niat turnover, maka keterikatan kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara keduanya. Oleh karena itu, inti dari model yang diusulkan dalam penelitian ini adalah keterikatan kerja (Memon et al., 2020). Keterikatan, menurut teori JD-R, adalah proses motivasi yang memediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan hasil kerja yang positif (Karadas & Karatepe, 2018). Oleh karena itu, pengalaman yang baik, seperti kepuasan terhadap praktik-praktik MSDM yang diterapkan, dapat berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan melakukan lebih banyak pekerjaan. Pada gilirannya, pengalaman ini dapat menghasilkan hasil yang baik, seperti penurunan niat turnover (Memon et al., 2020). Hidayat (2018) menemukan bahwa kepuasan gaji memengaruhi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.8 Hipotesis

1. Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja.  
 $H_{01}$ : Tidak terdapat pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap keterikatan kerja  
 $H_{a1}$ : Terdapat pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap keterikatan kerja
2. Kepuasan gaji berpengaruh terhadap keterikatan kerja.  
 $H_{02}$ : Tidak terdapat pengaruh kepuasan gaji terhadap keterikatan kerja.  
 $H_{a2}$ : Terdapat pengaruh kepuasan gaji terhadap keterikatan kerja.
3. Keterikatan kerja berpengaruh terhadap turnover intention.  
 $H_{03}$ : Tidak terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap turnover intention  
 $H_{a3}$ : Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap turnover intention.
4. Keterikatan kerja memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap turnover intention.

$H_{04}$ : Tidak terdapat efek mediasi antara keterikatan kerja dengan kepuasan penilaian kinerja terhadap turnover intention.

$H_{a4}$ : Terdapat efek mediasi antara keterikatan kerja dengan kepuasan penilaian kinerja terhadap turnover intention

5. Keterikatan kerja memediasi pengaruh kepuasan gaji terhadap turnover intention.

$H_{05}$ : Tidak terdapat efek mediasi antara keterikatan kerja dengan kepuasan gaji terhadap turnover intention.

$H_{a5}$ : Terdapat efek mediasi antara keterikatan kerja dengan kepuasan gaji terhadap turnover intention.



### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian eksplanatori ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa tujuan penelitian eksplanatori adalah untuk menjelaskan bagaimana variabel-variabel yang diteliti berinteraksi satu sama lain dan pengaruh yang mereka miliki satu sama lain. Untuk menyelidiki populasi dan sampel yang telah ditentukan sebelumnya, pendekatan kuantitatif digunakan, dan data dikumpulkan melalui instrumen penelitian. Analisis data adalah jenis analisis kuantitatif atau statistik yang dilakukan dengan tujuan menguji hipotesis yang telah dibuat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah ada pengaruh antara kepuasan gaji dan kepuasan penilaian kinerja terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang dimediasi oleh keterikatan kerja.

### **3.2 Objek Penelitian**

Sugiyono (2014) menyatakan bahwa objek penelitian adalah sesuatu yang memiliki fitur, sifat, atau nilai tertentu dari individu, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis dan kemudian diputuskan. Karyawan PT Equityworld Futures Semarang adalah subjek penelitian ini. Variabel penelitian, seperti kepuasan dengan penilaian kinerja, kepuasan dengan kompensasi, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, dan keterikatan kerja, adalah alasan mengapa karyawan tersebut dipilih. Dalam konteks lingkungan kerja di perusahaan, penelitian ini akan

melihat bagaimana masing-masing komponen memengaruhi satu sama lain.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulan tentangnya. Penelitian ini mencakup semua karyawan yang telah menerima penilaian kinerja dan kompensasi.

#### **3.3.2 Sampel**

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa sebagian dari jumlah dan karakteristik populasi yang diambil untuk mewakili populasi secara keseluruhan dianggap sebagai sampel. Accidental sampling adalah metode pengambilan sampel yang dipilih berdasarkan kemudahan atau ketersediaan responden selama penelitian. Metode pengambilan sampel ini termasuk dalam kategori *non-probability sampling*, di mana elemen populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk terpilih.

Penelitian ini melibatkan 133 karyawan PT. Equityworld Futures Semarang. Rumus Slovin berikut digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang tepat:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel (133)

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan yang diinginkan (0,5%)

$$n = \frac{133}{1 + 133 \cdot 0,0025} = \frac{133}{1 + 0,3325} = \frac{133}{1,3325} \approx 99,83 :$$

Sehingga, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 karyawan. Teknik accidental sampling dipilih untuk mempermudah proses pengumpulan data, di mana sampel terdiri dari karyawan yang kebetulan tersedia dan bersedia menjadi responden dalam penelitian. Teknik ini relevan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada karyawan yang menerima penilaian kinerja dan gaji di perusahaan tersebut.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Pengumpulan Data Primer

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui Google Form kepada karyawan di perusahaan sebagai metode pengumpulan data primer.

#### 2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan dan pengumpulan informasi dari berbagai sumber yang tersedia di internet.

### 3.5 Skala Pengukuran Variabel

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), skala Likert digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan. Skala ini terdiri dari lima poin:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Cukup

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

### 3.6 Definisi Operasional

Rumusan variabel yang ingin ditemukan dalam penelitian di dunia nyata, baik di lingkungan empiris atau lapangan yang dapat diamati, dikenal sebagai definisi operasional (Sigit, 2003). Tiga jenis variabel digunakan dalam penelitian ini: variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Dalam model kausal ini, variabel independen disebut variabel eksogen, dan variabel dependen disebut variabel endogen.



Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Kepuasan Penilaian Kinerja (X1)	Kepuasan penilaian kinerja adalah reaksi karyawan terhadap berbagai aspek dari proses penilaian.	1. Motivasi instrinsik 2. Umpan balik 3. Persepsi tentang komitmen organisasi
2	Kepuasan Gaji (X2)	Kepuasan gaji sebagai jumlah keseluruhan afek positif (atau perasaan) yang dimiliki individu terhadap gaji.	1. Pendapatan cukup untuk kebutuhan normal 2. Wajar 3. Hampir tidak cukup untuk hidup dari pendapatan 4. Buruk 5. Nyaman 6. Kurang dari yang saya pantas dapatkan 7. Digaji dengan baik 8. Cukup untuk hidup 9. Dibayar di bawah standar
3	Keterikatan Kerja (Y1)	Keterikatan kerja adalah keadaan afektif-motivasional yang positif dan memuaskan dari kesejahteraan terkait pekerjaan yang dapat dilihat sebagai antipod dari detail pekerjaan sambil mendapatkan esensi dari masalah yang menantang.	1. Semangat 2. Dedikasi 3. Absorpsi
5	<i>Turnover Invention</i> (Y2)	<i>Turnover Invention</i> merupakan kognisi karyawan tentang keluar secara sukarela dari organisasi tempat bekerja	1. Kejenuhan Kerja 2. Kepuasan Kerja 3. Ketidaknyamanan kerja 4. Niat untuk Keluar

### 3.7 Metode Analisis Data

Selanjutnya, data yang telah dikumpulkan oleh penulis akan diproses melalui pengujian statistik deskriptif, struktur model, model pengukuran (model luar), model struktural (model dalam), dan pengujian hipotesis.

#### 3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2017: 35), metode penelitian deskriptif digunakan untuk menentukan adanya variabel independen atau eksogen, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel mandiri), tanpa melakukan perbandingan antar variabel atau mencari hubungannya satu sama lain. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel yang dibahas. Metode ini menghasilkan nilai rata-rata dan deviasi standar untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut.

#### 3.7.2 Struktur Model

Menurut Hair dan rekan, Structural Equation Model (SEM) adalah metode analisis data generasi kedua yang paling umum digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten (2017; 3). Alat Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini. Dengan syarat yang lebih fleksibel, PLS dapat diterapkan pada berbagai jenis skala data, termasuk nominal, ordinal, interval, dan rasio. PLS juga digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara setiap indikator dan konstraknya. Peneliti dapat menjelaskan hubungan antar variabel secara bersamaan dengan PLS-SEM. PLS-SEM juga tidak memerlukan distribusi normal data, yang merupakan keunggulan tambahan (Hair et al., 2017)

Model jalur PLS terdiri dari dua komponen, menurut Hair et al. (2017; 11-12). Pertama, model struktural—juga disebut inner model dalam PLS-SEM—mewakili

konstruk, yang digambarkan dalam bentuk lingkaran atau oval. Hubungan antar konstruk, atau jalur, digambarkan dalam model struktural. Kedua, hubungan antara konstruk dan variabel indikator ditunjukkan oleh model pengukuran, yang juga disebut sebagai model luar dalam PLS-SEM.

Penelitian ini akan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 karena penelitian ini akan menggunakan model pengukuran struktural dan indikator untuk mengukur setiap konstruk.

Proses berikut diikuti untuk melakukan analisis PLS:

1. Merancang model pengukuran (outer model)
2. Merancang model struktural (inner model)
3. Membuat diagram jalur
4. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan
5. Melakukan evaluasi Goodness of Fit (GoF)
6. Memperkirakan bobot, koefisien jalur, dan loading
7. Melakukan uji hipotesis

### **3.7.3 Mendesain Model Pengukuran (Outer Model)**

Menurut Ghazali (2021, 67), evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas dari model tersebut. Untuk model outer yang menggunakan indikator reflektif, evaluasi dilakukan dengan melihat validitas konvergen dan validitas diskriminan dari indikatornya serta reliabilitas komposit dari blok indikator. Sedangkan, untuk model outer dengan indikator formatif, evaluasi dilakukan berdasarkan konten substantif, yaitu dengan membandingkan bobot relatif dari indikator tersebut dan melihat signifikansi dari bobot tersebut.

### 3.7.3.1 Pengujian Validitas

Validitas, menurut Sekaran dan Bougie (2016, 220), didefinisikan sebagai tingkat kemampuan suatu alat untuk mengukur konsep yang dimaksud dalam penelitian.

### 3.7.3.2 Validitas Konvergen

Menurut Ghazali (2021, 35), korelasi antara skor item atau indikator konstruktif dapat menunjukkan validitas konvergen dari model pengukuran dengan indikator reflektif. Jika nilai korelasi suatu indikator lebih besar dari 0,70, maka indikator tersebut dianggap andal. Namun, selama tahap pengembangan skala penelitian, nilai pengisian antara 0,50 dan 0,60 masih dapat diterima. Ghazali (2021, 37) menambahkan bahwa nilai AVE (Average Variance Extracted) adalah tes tambahan untuk mengevaluasi validitas konstruksi. Jika nilai AVE dari setiap struktur lebih besar dari 0,50, model dianggap baik.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Keterangan:

$\lambda_i^2$  = factor loading

$\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Pernyataan ini didukung oleh Hair et al. (2017, 113) yang menyatakan bahwa untuk mengukur tingkat validitas indikator dengan konstruksinya, peneliti harus mengevaluasi nilai AVE. Suatu indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai lebih dari 0,5. Oleh karena itu, outer loading dari indikator pada konstruksinya harus lebih besar daripada cross loading indikator tersebut pada konstruk lainnya.

### 3.7.3.3 Validitas Diskriminan

Loading dan cross loading dapat digunakan untuk mengetahui validitas diskriminan setiap indikator. Jika nilai loading setiap indikator pada variabel yang dimaksud lebih besar daripada nilai cross loading pada variabel laten lainnya, maka indikator tersebut dikatakan memenuhi validitas diskriminan.

Nilai akar kuadrat dari variance average extracted (AVE) untuk setiap variabel laten dan korelasi antar variabel laten dengan satu sama lain dibandingkan. Jika nilai AVE lebih besar daripada koefisien korelasi untuk masing-masing variabel laten, maka kuesioner tersebut dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik (Solimun et al., 2017).

### 3.7.3.4 Uji Reliabilitas

Data dikatakan reliabel jika dihasilkan oleh dua atau lebih peneliti yang meneliti objek yang sama. Uji reliabilitas didefinisikan sebagai sejauh mana hasil pengukuran dengan objek yang sama akan menghasilkan data yang sebanding, menurut Sugiyono (2017, 130). Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dapat digunakan untuk melihat uji reliabilitas yang dilakukan dalam PLS (Partial Least Square).

Berdasarkan Hair et al. (2017, 111), Cronbach's Alpha sensitif terhadap jumlah item dalam skala dan cenderung meremehkan reliabilitas konsistensi internal. Oleh karena itu, lebih disarankan untuk menggunakan ukuran yang lebih konservatif dalam mengukur reliabilitas konsistensi internal, yaitu dengan menggunakan Composite Reliability. Secara khusus, nilai Composite Reliability antara 0,60-0,70 masih dapat diterima dalam penelitian. Namun, nilai yang dianjurkan adalah antara 0,70 dan 0,90.

### 3.7.3.4.1 Composite Reliability (pc)

Salah satu ukuran reliabilitas kuesioner adalah composite reliability (pc), yang digunakan untuk menilai konsistensi internal dari indikator yang digunakan dalam penelitian. Composite reliability memperhitungkan varians yang dikontribusikan oleh setiap indikator pada suatu konstruk, memberikan gambaran yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha dalam mengukur konsistensi internal, terutama ketika jumlah indikator bervariasi.

Nilai composite reliability dianggap memadai jika mencapai 0,60-0,70 dalam tahap awal pengembangan skala, dan nilai antara 0,70-0,90 diharapkan dalam penelitian yang lebih mapan. Nilai di atas 0,90 menunjukkan redundansi yang mungkin terjadi di antara indikator-indikator, yang bisa menunjukkan adanya masalah dalam pengembangan skala tersebut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\delta_i)}$$

Keterangan:

$\lambda_i$  = nilai faktor muatan indikator menjadi 1

$\delta_i$  = indikator pengukuran kesalahan ke 1

### 3.7.3.4.1 Alpha Cronbach

Ukuran yang sering digunakan untuk melihat reliabilitas kuesioner adalah koefisien Cronbach Alpha:

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{n-1} \right)$$



Keterangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas

$S_j^2$  = varians skor item j

$S_t^2$  = varians skor total

1 = angka konstan

### 3.7.4 Merancang Model Struktural (Model Dalam)

Kemampuan prediktif model menentukan kriteria heuristik yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi model struktural.

#### 3.7.4.1 Uji R-Square

Menurut Hair et al. (2017; 198), uji kuadrat kekuatan prediktif model dihitung dengan menghitung korelasi kuadrat antara nilai aktual dan nilai yang diprediksi dari konstruksi endogen tertentu. R<sup>2</sup> digunakan untuk menentukan seberapa baik garis regresi mengantisipasi atau mendekati titik data aktual.

$$R^2 = 1 - \frac{RSS}{TSS}$$

Keterangan:

“SSR: Kuadrat dari selisih nilai Y prediksi dengan nilai rata-rata  $Y = \sum (Y_{pred} - Y_{rata-rata})^2$ ”

“SST: Kuadrat dari selisih nilai Y aktual dengan nilai rata-rata  $Y = \sum (Y_{aktual} - Y_{rata-rata})^2$ ”



### 3.7.4.2 Uji Relevansi Prediksi $Q^2$

Peneliti harus memeriksa nilai  $Q^2$  Stone-Geisser selain menggunakan nilai  $Q^2$  sebagai kriteria akurasi prediktif. Jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol untuk variabel laten reflektif endogen tertentu dalam model struktural, relevansi prediktif model jalur tersebut berlaku untuk konstruksi dependen tertentu (Hair et al., 2017; 202). Uji ini bertujuan untuk menentukan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_n)$$

Keterangan:

“ $R^2_1, R^2_2 \dots R^2_n$  adalah nilai *R-Square* variabel endogen dalam model.”

### 3.7.4.3 Uji Hipotesis

Hubungan yang dihipotesiskan di antara konstruk diwakili oleh model struktural, yang menghasilkan estimasi. Koefisien jalur memiliki nilai terstandarisasi antara -1 dan +1, biasanya di antara keduanya, menunjukkan hubungan positif yang kuat (dan sebaliknya hubungan negatif), yang biasanya signifikan secara statistik.

Peneliti dapat mengatakan bahwa koefisien tersebut signifikan secara statistik pada probabilitas kesalahan tertentu ketika nilai  $t$  empiris lebih besar dari nilai kritis. Peneliti biasanya menggunakan tingkat signifikansi 5% untuk uji dua arah, dengan nilai kritis 1,65 (tingkat signifikansi = 10%), 1,96 (tingkat signifikansi = 5%), dan 2,57 (tingkat signifikansi = 1%).

$$t = \frac{\beta}{SE}$$

Keterangan:

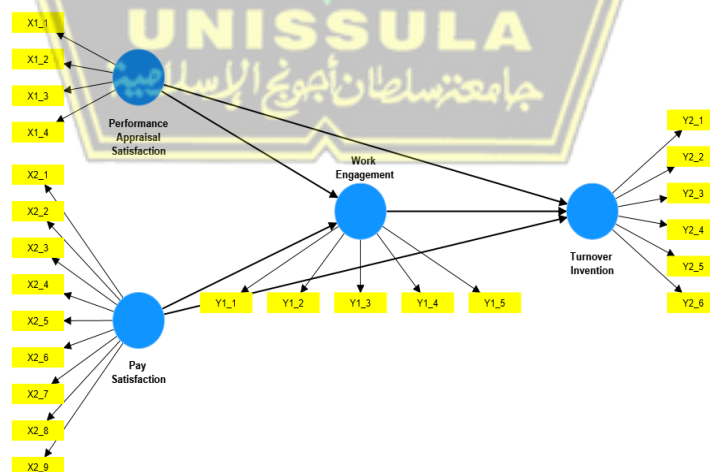
$\beta$ : koefisien jalur

SE: standar error (dihasilkan dari bootstrapping)

Nilai p sebesar 0,05 dihasilkan dari nilai t sebesar 1,96. Untuk menentukan bobot luar yang signifikan pada tingkat signifikansi 5%, nilai p dalam model pengukuran formatif harus lebih rendah dari 0,05 (Hair et al.). 2017 hlm. 177). Penelitian ini menggunakan studi dua arah dengan tingkat signifikansi 5%. Nilai kritis yang ditentukan untuk studi ini adalah 1,96.

### 3.7.5 Konstruksi Diagram Jalur

Berikut adalah gambaran umum tentang struktur modalnya:



Gambar 3.1 Konstruksi Diagram Jalur

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian / Responden**

##### **4.1.1 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah PT Equityworld Futures Cabang Semarang, yaitu perusahaan pialang berjangka bergerak di bidang perdagangan komoditas. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2005 dan cabang Semarang mulai beroperasi secara resmi sejak 21 Februari 2014. PT Equityworld Futures Semarang telah terdaftar sebagai anggota resmi di Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi (BAPPEBTI), PT Bursa Berjangka Jakarta (BBJ), dan PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero).

Perusahaan ini memberikan layanan kepada nasabah maupun calon nasabah berupa informasi mengenai prosedur administrasi, edukasi sistem transaksi, serta mekanisme perdagangan di Bursa Berjangka Jakarta. Kegiatan utama perusahaan bertumpu pada divisi pemasaran, yang memiliki jumlah karyawan paling dominan dibandingkan divisi lainnya.

Adapun responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Equityworld Futures Semarang, yang dipilih menggunakan teknik *accidental sampling*. Total jumlah responden yang berpartisipasi sebanyak 100 orang dari total populasi sebanyak 133 karyawan. Teknik pengambilan sampel ini digunakan berdasarkan kemudahan dan ketersediaan responden pada saat penelitian berlangsung, dengan

syarat bahwa responden tersebut telah menerima penilaian kinerja dan gaji dari perusahaan. Lewat penyebaran kusioner data dikumpulkan.

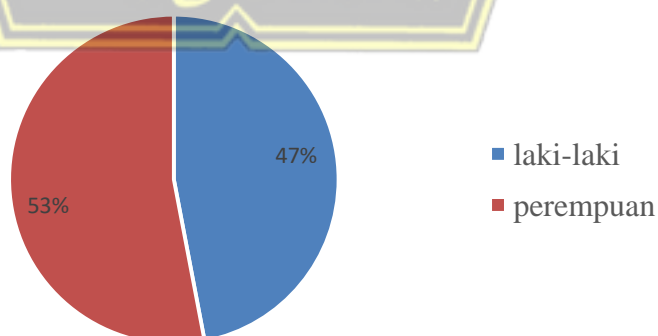
Profil responden dalam penelitian ini mencerminkan keberagaman dalam usia, lama bekerja, dan latar belakang pendidikan, yang relevan untuk mengungkap persepsi terhadap kepuasan kerja, sistem penilaian, dan niat untuk tetap bekerja atau meninggalkan perusahaan.

#### 4.1.2 Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan karakteristik umum responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Adapun karakteristik yang dikaji meliputi jenis kelamin, usia, dan masa kerja responden yang bekerja di PT Equityworld Futures Cabang Semarang.

##### 4.1.2.1 Jenis Kelamin Resoonden

Responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki dan perempuan. Hasil rekapitulasi menunjukkan mayoritas responden perempuan, yakni sebanyak 58 responden (58%), sedangkan laki-laki berjumlah 42 responden (42%).

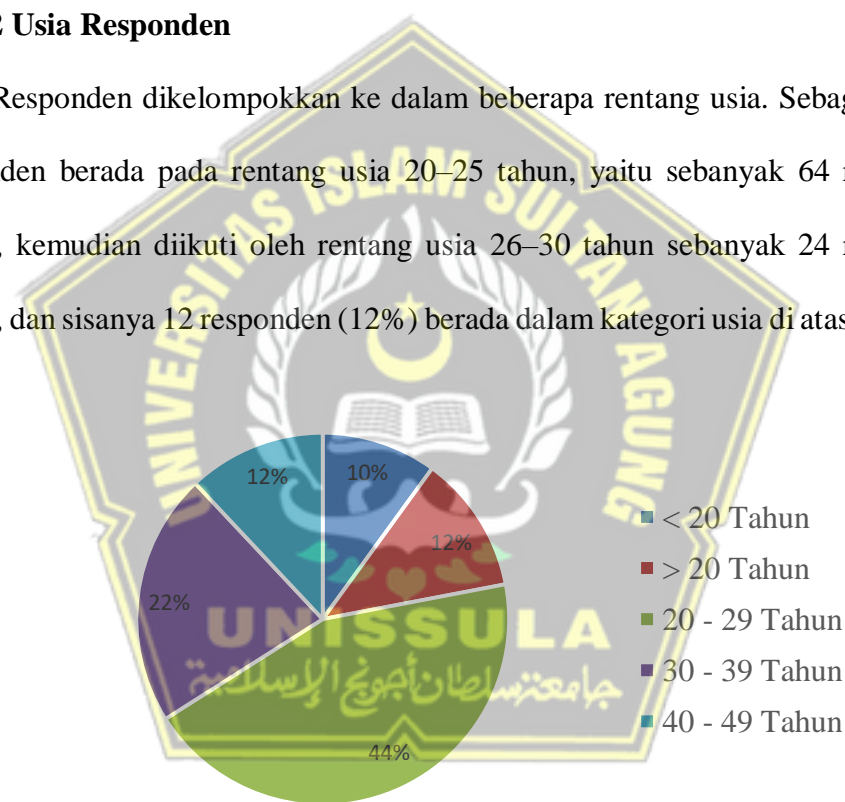


Gambar 4.1 Jenis Kelamin Responden  
Sumber: data diolah dari kuesioner, 2025

Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di PT Equityworld Futures Cabang Semarang masih didominasi oleh perempuan dengan presentase 53%. Dominasi tenaga kerja perempuan sebesar 53% di PT Equityworld Futures Cabang Semarang terjadi karena banyaknya posisi administratif dan layanan pelanggan yang membutuhkan ketelitian serta komunikasi baik

#### 4.1.2.2 Usia Responden

Responden dikelompokkan ke dalam beberapa rentang usia. Sebagian besar responden berada pada rentang usia 20–25 tahun, yaitu sebanyak 64 responden (64%), kemudian diikuti oleh rentang usia 26–30 tahun sebanyak 24 responden (24%), dan sisanya 12 responden (12%) berada dalam kategori usia di atas 30 tahun.



Gambar 4.2 Usia Responden

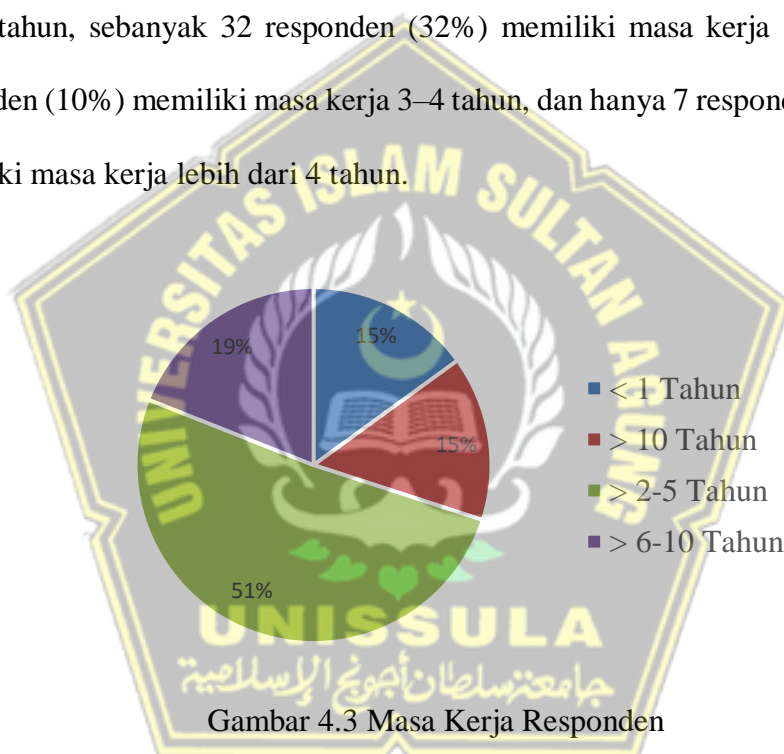
Sumber: data diolah dari kuesioner, 2025

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT Equityworld Futures Semarang berada pada usia produktif awal. Usia yang relatif muda ini menunjukkan tingginya potensi mobilitas dan pencarian

karier yang lebih baik, yang menjadi salah satu alasan munculnya turnover intention.

#### 4.1.2.3 Masa Kerja Responden

Masa kerja responden dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu kurang dari 1 tahun, 1–2 tahun, 3–4 tahun, dan lebih dari 4 tahun. Hasil tabulasi menunjukkan bahwa sebanyak 51 responden (51%) memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, sebanyak 32 responden (32%) memiliki masa kerja 1–2 tahun, 10 responden (10%) memiliki masa kerja 3–4 tahun, dan hanya 7 responden (7%) yang memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun.



Sumber: data diolah dari kuesioner, 2025

Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan di PT Equityworld Futures Semarang masih tergolong baru dengan presentasi karyawan 51%. Tingginya jumlah karyawan dengan masa kerja di bawah 1 tahun juga mendukung data turnover yang cukup tinggi, sebagaimana dijelaskan pada latar belakang penelitian.

## 4.2 Deskripsi Variabel

Statistik deskriptif digunakan untuk menginterpretasikan nilai rata-rata, nilai tertinggi, nilai terendah, dan standar deviasi dari variabel yang diteliti. Kategorisasi nilai rata-rata ditentukan dengan menggunakan skala ordinal, dimana penilaian dibagi ke dalam lima kategori: 1 = Sangat Rendah (interval 1,00–1,49), 2 = Rendah (interval 1,50–2,49), 3 = Sedang (interval 2,50–3,49), 4 = Tinggi (interval 3,50–4,49), dan 5 = Sangat Tinggi (interval 4,50–5,00). Dengan dasar kategorisasi ini, setiap nilai mean dapat diklasifikasikan ke dalam tingkat penilaian yang sesuai (Sanaky et al., 2021). Berdasarkan statistik yang diperoleh dalam penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa dari 26 item instrumen yang diberikan kepada 100 responden, hasilnya adalah sebagai berikut :

### 4.2.1 Deskripsi Variabel Kepuasan Penilaian Kinerja (X1)

Hasil deskriptif jawaban kuesioner berdasarkan variabel kepuasan penilaian kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4.1 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Kepuasan Penilaian Kinerja

No.	Indikator	Total	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	Motivasi instrinsik	100	2	5	4.140	Tinggi
2.	Umpan balik	100	2	5	4.180	Tinggi
3.	Persepsi tentang komitmen organisasi	100	2	5	4.160	Tinggi

Sumber: data diolah dari kuesioner, 2025

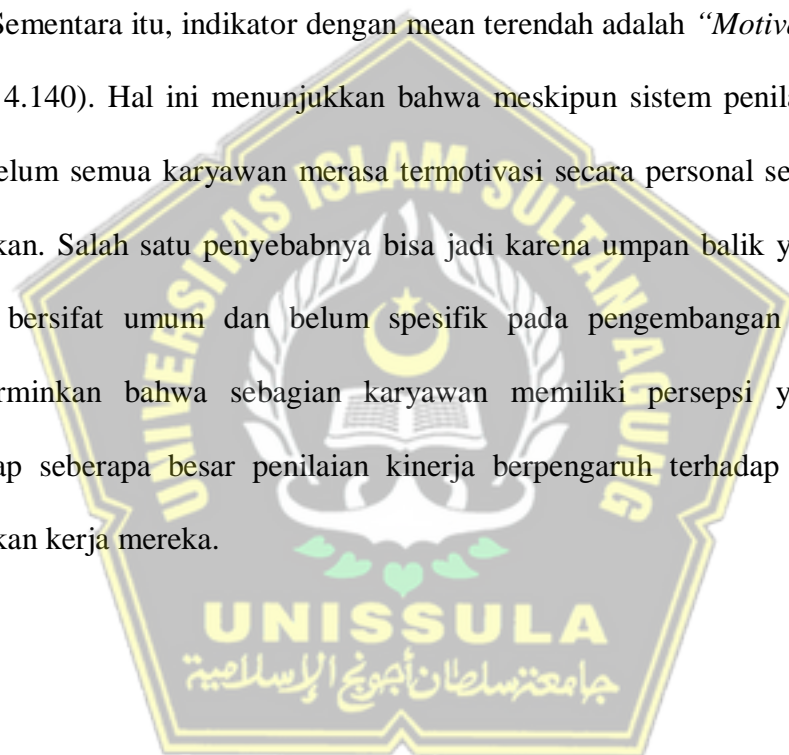
Hasil deskriptif berdasarkan variabel Kepuasan Penilaian Kinerja menunjukkan bahwa variabel kepuasan penilaian kinerja diukur melalui 4 item pernyataan. Berdasarkan hasil deskriptif, seluruh nilai mean berada di atas 4, yang



menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif atau tergolong tinggi terhadap sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan.

Nilai tertinggi terdapat pada indikator “*Umpan Balik*” dengan mean 4.180. Ini menunjukkan bahwa responden menyadari bahwa proses penilaian kinerja tidak hanya sebagai formalitas, tetapi juga mencerminkan adanya upaya perusahaan dalam mengembangkan karyawan.

Sementara itu, indikator dengan mean terendah adalah “*Motivasi Instrinsik*” (mean 4.140). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem penilaian dianggap adil, belum semua karyawan merasa termotivasi secara personal setelah evaluasi dilakukan. Salah satu penyebabnya bisa jadi karena umpan balik yang diberikan masih bersifat umum dan belum spesifik pada pengembangan individu. Ini mencerminkan bahwa sebagian karyawan memiliki persepsi yang beragam terhadap seberapa besar penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi dan perbaikan kerja mereka.



#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Gaji (X2)

Hasil deskriptif jawaban kuesioner berdasarkan variabel kepuasan gaji dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini :

Tabel 4.2 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Kepuasan Gaji

No.	Indikator	Total	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	Pendapatan cukup untuk kebutuhan normal	100	2	5	4.220	Tinggi
2.	Wajar	100	2	5	4.140	Tinggi
3.	Hampir tidak cukup untuk hidup dari pendapatan	100	2	5	4.100	Tinggi
4.	Buruk	100	2	5	4.100	Tinggi
5.	Nyaman	100	2	5	4.180	Tinggi
6.	Kurang dari yang saya pantas dapatkan	100	2	5	4.130	Tinggi
7.	Digaji dengan baik	100	3	5	4.220	Tinggi
8.	Cukup untuk hidup	100	2	5	4.190	Tinggi
9.	Dibayar di bawah standar	100	2	5	4.150	Tinggi

Sumber: data diolah dari kuesioner, 2025

Hasil analisis deskriptif berdasarkan variabel kepuasan gaji menunjukkan bahwa variabel ini terdiri dari 9 item indikator. Nilai rata-rata (mean) untuk setiap item berada pada kisaran 4.100 hingga 4.220, dengan skor minimum berada pada angka 2 dan skor maksimum mencapai 5 pada semua item, sehingga seluruhnya

berada dalam kategori tinggi. Item dengan nilai mean tertinggi adalah “Pendapatan cukup untuk kebutuhan normal” dan “Digaji dengan baik”, masing-masing dengan mean 4.220, yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan dinilai layak oleh organisasi. Sementara itu, item dengan mean relatif lebih rendah, seperti “Hampir tidak cukup untuk hidup dari pendapatan” dan “Buruk” dengan mean 4.100, menunjukkan bahwa meskipun rata-ratanya tetap tinggi, terdapat sebagian kecil responden yang merasakan keterbatasan dalam pemenuhan kebutuhan atau memiliki persepsi kurang baik terhadap gaji yang diterima.

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja (Y1)

Hasil deskriptif jawaban kuesioner berdasarkan variabel Keterikatan Kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah ini :

Tabel 4.3 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Keterikatan Kerja

No.	Indikator	Total	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	Semangat	100	2	5	4.200	Tinggi
2.	Dedikasi	100	2	5	4.240	Tinggi
3.	Absorpsi	100	2	5	4.210	Tinggi

Sumber: data diolah dari kuesioner, 2025

Hasil analisis deskriptif berdasarkan variabel keterikatan kerja menunjukkan bahwa variabel ini diukur melalui 3 item indikator, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Seluruh item memperoleh skor minimum 2 dan maksimum 5, dengan nilai mean berkisar antara 4.200 hingga 4.240, sehingga keseluruhannya berada pada kategori tinggi. Item dengan nilai mean tertinggi

adalah dedikasi dengan mean 4.240, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, item semangat memiliki mean 4.200, dan absorpsi memiliki mean 4.210, yang tetap menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja yang baik, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

#### 4.2.4 Deskripsi Variabel *Turnover Intention* (Y2)

Di bawah ini adalah hasil deskriptif dari jawaban kuesioner yang didasarkan pada variabel *Turnover Intention*:

Tabel 4.4 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel *Turnover Intention*

No.	Indikator	Total	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	Kejenuhan Kerja	100	2	5	4.140	Tinggi
2.	Kepuasan Kerja	100	2	5	4.130	Tinggi
3.	Ketidaknyamanan kerja	100	1	5	4.180	Tinggi
4.	Niat untuk Keluar	100	2	5	4.270	Tinggi

Sumber: data diolah dari kuesioner, 2025

Hasil analisis deskriptif berdasarkan variabel *turnover intention* menunjukkan bahwa variabel ini diukur melalui 4 item pernyataan, yaitu kejenuhan kerja, kepuasan kerja, ketidaknyamanan kerja, dan niat untuk keluar. Seluruh item memperoleh skor minimum antara 1–2 dan skor maksimum 5, dengan nilai mean berkisar antara 4.130 hingga 4.270, sehingga seluruhnya termasuk dalam kategori tinggi. Item dengan nilai mean tertinggi adalah niat untuk keluar dengan mean

4.270, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kecenderungan yang cukup tinggi untuk mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Sementara itu, item dengan nilai mean terendah adalah kepuasan kerja dengan mean 4.130, diikuti kejenuhan kerja dengan mean 4.140, dan ketidaknyamanan kerja dengan mean 4.180, yang tetap menunjukkan tingkat persepsi yang tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang baik, terdapat faktor-faktor seperti kejenuhan, ketidaknyamanan, dan kurangnya kepuasan yang dapat mendorong munculnya niat untuk keluar dari perusahaan.

#### **4.3 Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan metode modeling equation struktural berbasis partial least squares (SEM-PLS). Alat bantu analisis yang digunakan adalah SmartPLS versi 4. Tahapan-tahapan berikut termasuk dalam proses analisis inferensial:

##### **4.3.1 Hasil Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Tujuan pengujian model pengukuran, juga dikenal sebagai model luar, adalah untuk memastikan validitas dan konsistensi indikator dalam menunjukkan konstruk masing-masing variabel laten. Software SmartPLS 4 digunakan untuk menganalisis tahap convergent validity, discriminant validity, dan average variance extracted (AVE) untuk melakukan pengujian ini.

##### **4.3.1.1 Hasil Pengujian Convergent Validity**

Tujuan dari pengujian tahap pertama adalah untuk memastikan apakah

analisis faktor konfirmasi (CFA) dapat menggunakan konstruk variabel teramati untuk mengukur variabel yang tidak teramati. Menurut Ghazali (2021), jika nilai faktor pengisian lebih besar dari 0,70, indikator tersebut dianggap memiliki tingkat validitas yang tinggi. Tabel dan diagram struktural berikut menunjukkan hasil korelasi antara indikator dan konstruk.

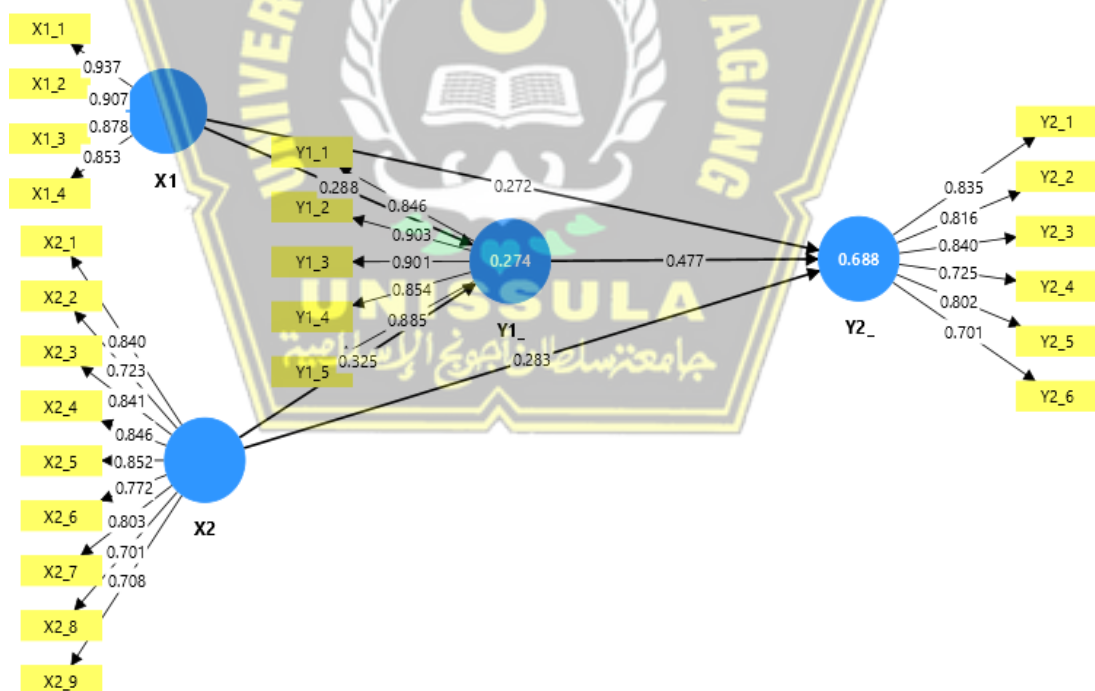
Tabel 4.5 Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepuasan Penilaian Kinerja	X1.1	0,937	valid
	X1.2	0,907	valid
	X1.3	0,878	valid
	X1.4	0,853	valid
Kepuasan Gaji	X2.1	0,840	valid
	X2.2	0,723	valid
	X2.3	0,841	valid
	X2.4	0,846	valid
	X2.5	0,852	valid
	X2.6	0,772	valid
	X2.7	0,803	valid
	X2.8	0,701	valid
	X2.9	0,708	valid
Keterikatan Kerja	Y1.1	0,846	valid
	Y1.2	0,903	valid
	Y1.3	0,901	valid
	Y1.4	0,854	valid
	Y1.5	0,885	valid
<i>Turnover Invention</i>	Y2.1	0,835	valid
	Y2.2	0,816	valid
	Y2.3	0,840	valid
	Y2.4	0,725	valid
	Y2.5	0,802	valid
	Y2.6	0,701	valid

Sumber: Output PLS, 2025



Semua indikator untuk variabel Kepuasan Penilaian Kinerja (X1), Kepuasan Gaji (X2), Keterikatan Kerja (Y1) dan Keinginan Turnover (Y2) memiliki nilai beban luar yang lebih besar dari 0,7, seperti yang ditunjukkan dalam tabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa semua metrik berlaku, karena mereka dapat menggambarkan konstruk yang diukur. Oleh karena itu, data penelitian dapat dipastikan mengukur variabel yang tepat, sehingga instrumen penelitian dianggap sah dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Dapat disimpulkan bahwa validasi menunjukkan bahwa data benar-benar mengukur variabel penelitian yang dimaksud. Data yang valid dapat digunakan untuk membuat keputusan karena menunjukkan keadaan sebenarnya.



Gambar 4.4 Hasil Algoritma PLS

Sumber: Output PLS, 2025

Korelasi antara skor item atau indikator konstruktif dapat menunjukkan validitas konvergen dari model pengukuran dengan indikator reflektif (Ghozali, 2021). Alat dianggap sah jika mampu mengukur konsep penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016). Seluruh indikator pada variabel Kepuasan Penilaian Kinerja (X1), Kepuasan Gaji (X2), Keterikatan Kerja (Y1), dan Keinginan Turnover (Y2) menunjukkan nilai beban luar di atas 0,70, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.4 dari hasil pengolahan data dengan algoritma PLS. Nilai beban pada variabel X1 berkisar antara 0,853 dan 0,937, pada variabel X2 berkisar antara 0,701 dan 0,852, dan pada variabel Y1 berkisar antara 0,846. Kriteria validitas konvergen yang disarankan oleh Hair et al. (2019), yaitu nilai beban luar minimal 0,70, telah dipenuhi oleh nilai beban luar ini. Lebih dari 49% varians indikator dapat disebabkan oleh konstruk latennya jika nilai beban luar melewati ambang batas tersebut. Ini menunjukkan bahwa setiap metrik memiliki kemampuan untuk menggambarkan konstruk yang diukur dan memiliki korelasi yang kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Oleh karena itu, semua indikator yang termasuk dalam model penelitian ini dinyatakan valid karena memenuhi syarat validitas konvergen.

#### **4.3.1.2 Hasil Pengujian Discriminant Validity**

Uji Validitas Discriminant adalah pemeriksaan validitas tahap kedua. Nilai Cross loading dan nilai Average Variance Extracted (AVE) adalah dasar proses ini. Cross-loading factor memeriksa apakah variabel laten memiliki tingkat diskriminasi yang cukup dengan membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya. Indikator harus memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan

variabel laten. Menurut Ghazali (2021), “jika nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi konstruk lainnya, ini menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki kevalidan diskriminant yang tinggi dan dapat memprediksi ukuran pada blok lain”.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian *Discrimminat Validity (Cross Loading)*

	<b>Kepuasan Penilaian Kinerja</b>	<b>Kepuasan Gaji</b>	<b>Keterikatan Kerja</b>	<b>Turnover Invention</b>
X1.1	<b>0,937</b>	0,369	0,457	0,603
X1.2	<b>0,907</b>	0,513	0,396	0,608
X1.3	<b>0,878</b>	0,286	0,308	0,477
X1.4	<b>0,853</b>	0,445	0,380	0,465
X2.1	0,223	<b>0,840</b>	0,301	0,422
X2.2	0,089	<b>0,723</b>	0,131	0,318
X2.3	0,276	<b>0,841</b>	0,453	0,497
X2.4	0,526	<b>0,846</b>	0,501	0,665
X2.5	0,315	<b>0,852</b>	0,408	0,573
X2.6	0,219	<b>0,772</b>	0,227	0,384
X2.7	0,464	<b>0,803</b>	0,397	0,545
X2.8	0,532	0,701	0,325	0,497
X2.9	0,399	<b>0,708</b>	0,288	0,339
Y1.1	0,409	0,405	<b>0,846</b>	0,642
Y1.2	0,417	0,445	<b>0,903</b>	0,696
X3.3	0,394	0,444	<b>0,901</b>	0,626
Y1.4	0,246	0,259	<b>0,854</b>	0,552
Y1.5	0,416	0,417	<b>0,885</b>	0,647
Y2.1	0,539	0,470	0,611	<b>0,835</b>
Y2.2	0,540	0,511	0,593	<b>0,816</b>
Y2.3	0,623	0,544	0,567	<b>0,840</b>
Y2.4	0,346	0,296	0,555	<b>0,725</b>
Y2.5	0,430	0,550	0,597	<b>0,802</b>
Y2.6	0,361	0,559	0,507	<b>0,701</b>

Sumber: *Output PLS, 2025*

Hasil pengujian validitas diskriminasi menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model memiliki kapasitas yang cukup untuk diskriminasi. Dibandingkan dengan konstruk lain, setiap indikator menunjukkan korelasi yang

lebih besar dengan konstruk laten yang relevan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai cross-loading yang terlihat pada Tabel 4.6. Convergent Validity dapat dinilai dengan Average Variance Extracted (AVE), selain melalui nilai korelasi antara indikator dan variabelnya. Nilai AVE digunakan untuk mengevaluasi validitas pada tingkat variabel jika nilai beban luar digunakan untuk mengevaluasi validitas masing-masing indikator. Hasil perhitungan nilai AVE untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan berikut ini.

Tabel 4.7 Hasil *Average variance extracted* (AVE)

<b>Variabel</b>	<b><i>Average variance extracted</i> (AVE)</b>
Kepuasan Penilaian Kinerja	0,623
Kepuasan Gaji	0,800
Keterikatan Kerja	0,622
Turnover Invention	0,771

Sumber: *Output PLS*, 2025

Tabel 4.8 Hasil *Fornell-Larcker Criterion*

<b>Variabel</b>	<b>Kepuasan Gaji</b>	<b>Kepuasan Penilaian Kinerja</b>	<b>Keterikatan Kerja</b>	<b>Turnover Invention</b>
Kepuasan Gaji	<b>0,790</b>			
Kepuasan Penilaian Kinerja	0,455	<b>0,894</b>		
Keterikatan Kerja	0,625	0,609	<b>0,789</b>	
Turnover Invention	0,456	0,436	0,725	<b>0,878</b>

Sumber: *Output PLS*, 2025

Pada Tabel 4.7 disajikan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel yang digunakan dalam penelitian. AVE berfungsi untuk menilai validitas konvergen dari suatu konstruk dalam model, di mana semakin tinggi nilai

AVE, semakin besar proporsi varians indikator yang mampu dijelaskan oleh konstruk tersebut. Selain itu, pengujian discriminant validity dilakukan dengan menggunakan Fornell-Larcker Criterion, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat nilai AVE (nilai diagonal) dengan korelasi antar konstruk (nilai non-diagonal). Pada Tabel 4.8 terlihat bahwa akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Sebagai ilustrasi, akar kuadrat AVE untuk Kepuasan Penilaian Kinerja sebesar 0,894, yang nilainya lebih tinggi daripada korelasinya dengan Kepuasan Gaji (0,455), Keterikatan Kerja (0,609), maupun Turnover Intention (0,436). Temuan ini menunjukkan bahwa keempat konstruk dalam penelitian memiliki kemampuan diskriminatif yang baik dan saling berbeda satu sama lain secara jelas.

#### 4.3.1.3 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepuasan Penilaian Kinerja	0,917	0,941
Kepuasan Gaji	0,925	0,937
Keterikatan Kerja	0,926	0,944
Turnover Intention	0,877	0,908

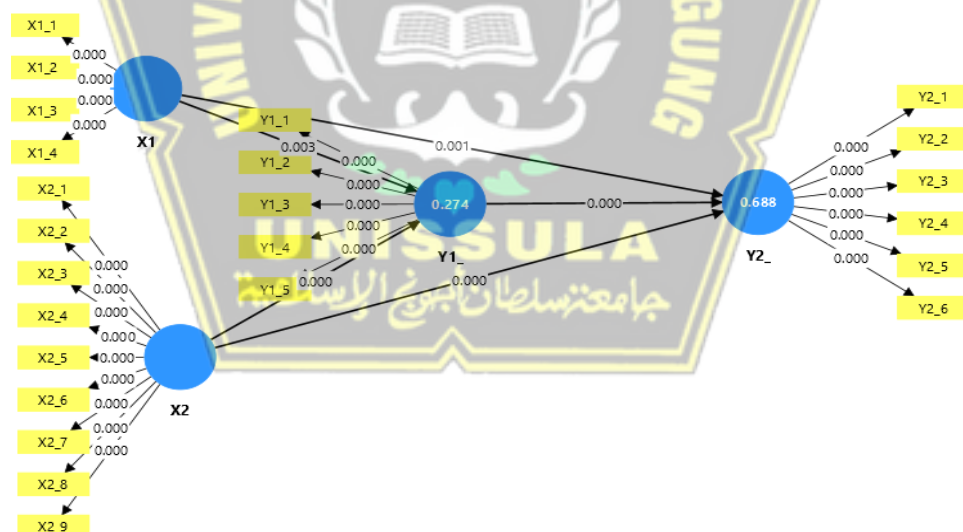
Sumber: *Output PLS*, 2025

Untuk menilai reliabilitas PLS (Partial Least Square), nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dapat digunakan. Konstruksi dianggap reliabel jika nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha sama-sama lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2021). Semua variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.9 di atas. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel lebih besar dari 0,7, yaitu kepuasan penilaian kinerja sebesar 0,917,

kepuasan gaji sebesar 0,925, keterikatan kerja sebesar 0,926, dan niat penjualan sebesar 0,877. Nilai gabungan reliabilitas masing-masing variabel juga lebih besar dari 0,7, yaitu kepuasan penilaian kinerja sebesar 0,941, kepuasan gaji sebesar 0,941, kepuasan gaji sebesar 0,941. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa syarat reliabilitas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah dipenuhi.

#### 4.3.2 Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner model*)

Proses pengembangan model yang dikenal sebagai "pengujian dalam model" bergantung pada teori dan konsep untuk memeriksa hubungan antara variabel eksogen dan endogen yang telah dijelaskan dalam kerangka konseptual. Proses uji model struktural (*inner model*) adalah sebagai berikut:



Gambar 4.5 Hasil Uji Bootstrapping

Sumber: Output PLS, 2025

##### 4.3.2.1 Hasil Uji Multikolinearitas



Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dapat dilihat dari besaran Variance Inflation Factor (VIF). Nilai VIF yang lebih besar dari 5 dianggap dapat mengganggu hasil penelitian, menandakan adanya masalah multikolinearitas.

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Multikolinearits (Inner VIF Model)

Variabel	VIF
Kepuasan Penilaian Kinerja (X1)	1,407
Kepuasan Gaji (X2)	1,261
Keterikatan Kerja (Y1)	1,375
Turnover Invention (Y2)	1,261

Sumber: Pengolahan data dengan smartPLS 4.0 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan hasil uji multikolinearitas dengan nilai VIF untuk variabel-variabel dalam model. Semua nilai VIF berada di bawah 5, yaitu Kepuasan Penilaian Kinerja (1,407), Kepuasan Gaji (1,261), Keterikatan Kerja (1,375), dan Turnover Intention (1,261), yang mengindikasikan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas dalam model.

#### 4.3.2.2 Hasil Pengujian Nilai R-square

R-squared untuk setiap variabel laten endogen berfungsi sebagai pengukur kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-squared dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen dan untuk menentukan apakah pengaruh tersebut signifikan. Menurut Hair et al. (2017), kekuatan prediksi model adalah kuat, sedang (moderate), dan lemah, masing-masing dengan nilai R-kuadrat 0,75, 0,50, dan 0,25.

Tabel 4.11 Hasil Nilai R<sup>2</sup>



Variabel	R Square	Adjusted R Square
<i>Turnover Intention</i>	0,688	0,679
Keterikatan Kerja	0,274	0,259

Sumber: Pengolahan data dengan smartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 4.11, nilai  $R^2$  sebesar 0,688 untuk variabel Turnover Intention menunjukkan bahwa 68,8% variasi Turnover Intention dapat dijelaskan oleh Kepuasan Gaji, Kepuasan Penilaian Kinerja, dan Keterikatan Kerja secara bersamaan. Faktor lain di luar model penelitian ini mempengaruhi 31,2% variasi. Nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat, yang sesuai dengan kriteria Hair et al. (2017), yang menyatakan bahwa kemampuan prediksi model yang tinggi ditunjukkan dengan  $R^2 \geq 0,67$ .

Selanjutnya, berdasarkan nilai  $R^2$  sebesar 0,274 untuk variabel Keterikatan Kerja, kepuasan gaji dan kepuasan penilaian kinerja dapat bertanggung jawab atas 27,4 persen variasi dalam keterikatan kerja. Di luar dua variabel bebas tersebut, ada faktor lain yang turut memengaruhi keterikatan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh nilai ini, yang berada pada kategori lemah hingga sedang.

Selain itu, nilai persegi adjustable R juga menunjukkan hasil yang cukup konsisten, yaitu 0,679 untuk niat penurunan dan 0,259 untuk keterikatan kerja, menunjukkan bahwa model masih reliabel meskipun telah disesuaikan dengan jumlah variabel prediktor yang digunakan.

#### 4.3.2.3 Hasil Pengujian f-Square

f-Square (Effect Size) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana variabel eksogen memberikan dampak terhadap variabel endogen yang dipengaruhi. Nilai f-Square dalam model digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh relatif dari variabel laten endogen terhadap variabel laten eksogen. Jika nilai f-Square mencapai 0,35, maka variabel prediktor dapat dianggap memiliki pengaruh yang kuat. Jika nilainya 0,15, pengaruhnya dianggap menengah, dan jika nilainya 0,02, pengaruhnya dianggap lemah (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 4.12 Hasil f-square

Variabel	F-square	Keterangan
Kepuasan Gaji -> <i>Turnover Intention</i>	0,183	Sedang
Kepuasan Gaji -> Keterikatan Kerja	0,116	Kecil
Kepuasan Penilaian Kinerja -> <i>Turnover Intention</i>	0,173	Sedang
Kepuasan Penilaian Kinerja -> Keterikatan Kerja	0,090	Kecil
Keterikatan Kerja -> <i>Turnover Intention</i>	0,530	Basar

Sumber: Pengolahan data dengan smartPLS 4.0 (2025)

Faktor keterikatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penurunan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai  $f^2$  variabel keterikatan kerja terhadap niat turnover sebesar 0,530. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terikat secara fisik, kognitif, dan emosional dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk mengundurkan diri. Panduan  $f^2$  yang dibuat oleh Cohen (1988) digunakan dalam analisis PLS-SEM. Nilai  $f^2$  sebesar 0,02 hingga 0,15 dianggap sebagai efek kecil, nilai 0,15 hingga 0,35 dianggap sebagai sedang, dan nilai 0,35 atau lebih dianggap sebagai efek besar. Begitu pula, Variabel Kepuasan Penilaian Kinerja memiliki pengaruh sedang terhadap Turnover Intention ( $f^2 = 0,183$ ) dan pengaruh kecil

terhadap Keterikatan Kerja ( $f^2 = 0,116$ ). Ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap gaji lebih berdampak langsung terhadap keinginan untuk keluar dari perusahaan daripada terhadap peningkatan keterikatan kerja.

#### 4.3.2.4 Nilai $Q$ -Square

Relevansi prediksi  $Q^2$ , yang juga disebut sebagai penggunaan sampel prediksi, dimasukkan dalam evaluasi model PLS. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0, menunjukkan bahwa model memiliki prediksi relevansi, sementara nilai  $Q^2$  kurang dari 0, menunjukkan bahwa model memiliki prediksi relevansi yang rendah (Ghozali, 2020).

Tabel 4.13 Redudansi Validasi-Silang Konstruk ( $Q$ -Square)

Variabel	$Q^2$
<i>Turnover Intention</i>	0,480
Keterikatan Kerja	0,229

Sumber: Pengolahan data dengan smartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Hasil pengujian validasi silang redundansi (tabel 4.13) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang tinggi terhadap variabel *Turnover Intention*; nilai  $Q^2$  sebesar 0,480 menunjukkan bahwa konstruk eksogen (Kepuasan Gaji, Kepuasan Penilaian Kinerja, dan Keterikatan Kerja) secara keseluruhan memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik terhadap variabel *Turnover Intention*.

Namun, kepuasan gaji dan kepuasan penilaian kinerja memiliki peran prediktif yang signifikan dalam menjelaskan variabel keterikatan kerja, seperti yang

ditunjukkan oleh nilai Q2 sebesar 0,229 yang menunjukkan tingkat relevansi prediktif yang sedang.

#### 4.3.2.5 Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Metode bootstrapping digunakan untuk menentukan tingkat signifikansi hipotesis ini. Nilai koefisien parameter dan nilai t-statistik yang dicatat dalam laporan algoritma bootstrapping digunakan untuk menguji validitas. Nilai tabel t dibandingkan dengan t-statistik pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  (5%), yang bernilai 1,96. Jika nilai t-tabel lebih besar dari t-hitung, maka hipotesis dianggap signifikan.

Tabel 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample	Standard deviation	T statistics	P values	Keterangan
Kepuasan Penilaian Kinerja -> Keterikatan Kerja	0,288	0,098	2,928	0,003	H1 diterima
Kepuasan Gaji -> Keterikatan Kerja	0,325	0,092	3,531	0,000	H2 diterima
Keterikatan Kerja -> Turnover Invention	-0,477	0,089	5,357	0,000	H3 diterima
Kepuasan Penilaian Kinerja -> Keterikatan Kerja -> Turnover Invention	0,137	0,058	2,349	0,019	H4 diterima
Kepuasan Gaji -> Keterikatan Kerja -> Turnover Invention	0,155	0,055	2,802	0,005	H5 diterima

Sumber: Pengolahan data dengan smartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Semua jalur hubungan antarvariabel dalam model penelitian menunjukkan hasil yang signifikan, sesuai dengan teori yang ada, menurut hasil

pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode Partial Least Squares (PLS).

Dengan koefisien 0,288, t-statistic 2,928, dan p-value 0,003, kepuasan penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja dapat ditingkatkan melalui sistem penilaian kinerja yang dianggap baik dan sesuai ekspektasi. Karyawan merasa lebih dihargai, merasa lebih memiliki pekerjaan mereka, dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja yang objektif juga membuat karyawan yakin bahwa kerja mereka akan dihargai, yang cenderung mendorong mereka untuk lebih berdedikasi dan berdedikasi.

Dengan koefisien 0,325, t-statistic 3,531, dan p-value 0,000, kepuasan gaji juga berdampak positif yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Artinya, “semakin puas karyawan dengan kompensasi yang mereka terima, semakin setia mereka pada pekerjaan mereka”. Hal ini mendukung teori bahwa kepuasan finansial merupakan faktor penting dalam membentuk loyalitas dan keterlibatan karyawan. Kepuasan membentuk keterlibatan secara emosional dan kognitif. Karyawan akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan mereka jika mereka menerima kompensasi yang memadai.

Dengan nilai koefisien -0,477, nilai t-statistic 5,357, dan nilai p-value 0,000, ikatan kerja berdampak negatif yang signifikan terhadap niat penjualan. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka sebanding dengan tingkat keengganan mereka untuk pindah. Hal ini sejalan dengan gagasan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kognitif dan emosional dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi, lebih setia, dan lebih tahan terhadap

keinginan untuk pindah ke perusahaan lain dalam situasi tekanan atau kesulitan di tempat kerja.

Selain itu, kepuasan penilaian kinerja telah terbukti berpengaruh secara tidak langsung terhadap niat penjualan, dengan nilai awal sample 0,137 dan t-statistic 2,349 ( $p = 0,019$ ). Dengan demikian,  $H_{04}$  ditolak. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan dengan penilaian kinerja mereka, semakin dekat mereka dengan tempat kerja mereka. Pada gilirannya, ini dapat mengurangi keinginan karyawan untuk pindah.

Terakhir, dengan nilai awal sample 0,155 dan nilai t-statistic 2,802 ( $p = 0,005$ ), kepuasan gaji juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap niat penjualan. Artinya, gaji yang baik dapat membuat karyawan lebih setia pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mengurangi keinginan untuk pindah.

#### **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

Semua hipotesis jalur langsung model ini signifikan, menurut hasil analisis data dengan metode SEM-PLS. Menurut penelitian ini, kepuasan penilaian kinerja, kepuasan gaji, dan keterikatan kerja terhadap tujuan turnover terhubung secara langsung dan tidak langsung.

##### **4.4.4 Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja terhadap Keterikatan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja berdampak positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Karyawan cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi jika mereka merasa penilaian kinerja mereka dilakukan secara profesional dan adil. Memon et al. (2020) menyatakan bahwa evaluasi kinerja yang efektif dapat membuat karyawan



merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai. Ini dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan rasa bangga terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, penilaian yang tepat memberikan arah dan makna bagi tugas yang dilakukan oleh karyawan. Juhdi et al. (2013) menemukan bahwa karyawan yang puas dengan sistem evaluasi cenderung lebih terlibat dalam tugas kerja karena mereka merasa memiliki tujuan yang jelas dan diakui oleh organisasi. Selain itu, Raditriono & Hendarsjah (2024) mengatakan bahwa penilaian yang menggunakan prinsip transparansi, kejelasan tujuan, dan pengakuan terhadap pencapaian dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Interaksi antara persepsi positif karyawan dan kondisi kerja yang mendukung secara teoritis menyebabkan keterikatan kerja. Penilaian kinerja yang baik menciptakan tempat kerja yang aman secara psikologis, yang merupakan dasar dari keterikatan kerja (work engagement).

#### **4.4.2 Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Keterikatan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dengan gaji mereka berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja mereka. Mereka yang puas dengan gaji mereka cenderung memiliki tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Majaya & Gulo (2023) mendukung temuan ini dengan mengatakan bahwa mendapatkan gaji yang adil dan memadai membuat seseorang merasa lebih memiliki dan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Organisasi membuat karyawan merasa dihargai, yang mendorong mereka untuk memberikan upaya terbaik mereka. Memon et al. (2020) menyatakan bahwa gaji adalah salah satu sumber daya kerja, juga dikenal sebagai sumber daya kerja, yang memiliki kekuatan untuk mendorong pekerja untuk lebih



terlibat dalam pekerjaan mereka. Menurut teori Job Demands-Resources (JD-R), kompensasi yang adil dapat membantu orang merasa lebih terlibat dan mengurangi stres emosional. Selain itu, Hidayat (2018) menemukan bahwa gaji yang memenuhi kebutuhan hidup karyawan secara langsung meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan karyawan kepada perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa ikatan emosional dengan pekerjaan bergantung pada kemakmuran keuangan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa sistem penggajian mereka tidak hanya kompetitif, tetapi juga konsisten dan transparan, sehingga karyawan merasa aman secara finansial dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

#### **4.4.5 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Turnover Intention**

Studi ini menemukan bahwa keterikatan kerja memiliki efek yang sangat negatif terhadap niat turnover. Artinya, kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan lebih kecil jika mereka lebih terikat dengan pekerjaan mereka. Hubungan emosional yang kuat antara seseorang dan pekerjaan mereka menunjukkan keterikatan kerja, menurut Shuck et al. (2014). Karyawan yang terikat secara emosional cenderung lebih setia kepada pekerjaan mereka dan tidak mudah berpindah. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Bailey et al. (2015) menemukan bahwa ada korelasi negatif yang signifikan antara keterikatan kerja dan niat turnover. Jika seorang karyawan merasa termotivasi, bangga, dan terlibat dalam pekerjaannya, mereka akan merasa puas dan tidak mau meninggalkan tempat kerja mereka. Keterlibatan dalam pekerjaan meningkatkan pengalaman kerja yang memuaskan, kesehatan mental, dan komitmen terhadap organisasi, menurut

Schuufeli dan Salanova (2008). Hasil ini mendukung teori keterikatan kerja, yang menekankan tiga komponen utama: kekuatan, dedikasi, dan absorption. Ketika ketiga komponen ini dipenuhi, karyawan tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga secara kognitif dan emosional, sehingga sangat sedikit kemungkinan mereka meninggalkan perusahaan.

#### **4.4.1 Efek Mediasi Keterikatan Kerja Antara Kepuasan Penilaian Kinerja dan Turnover Intention**

Jika kepuasan terhadap praktik MSDM memengaruhi keterikatan kerja dan niat turnover, maka keterikatan kerja berfungsi sebagai mediator antara praktik MSDM dan niat turnover. Oleh karena itu, model yang digunakan dalam penelitian ini berfokus pada keterikatan kerja (Memon et al., 2020). Menurut teori JD-R, keterikatan dapat memediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan hasil kerja yang positif (Karadas & Karatepe, 2018). Oleh karena itu, pengalaman yang menguntungkan seperti kepuasan dari praktik-praktik MSDM yang diterapkan berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang mendorong karyawan untuk terus bekerja dan melakukan lebih banyak pekerjaan, yang pada gilirannya menghasilkan hasil yang menguntungkan seperti penurunan niat untuk memperlakukan karyawan (Memon et al., 2020). Majaya & Gulo (2023) menemukan bahwa kepuasan dengan gaji memengaruhi keterikatan kerja, tetapi kepuasan dengan penilaian kinerja tidak. Sementara ikatan kerja berfungsi sebagai penghubung antara kepuasan penilaian kinerja dan niat turnover, mereka tidak berfungsi sebagai penghubung antara kepuasan gaji dan niat turnover.

#### **4.4.3 Efek Mediasi Keterikatan Kerja Antara Kepuasan Gaji dan Turnover Intention**

Keterikatan kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara praktik-praktik MSDM dan niat turnover jika kepuasan terhadap praktik-praktik MSDM mempengaruhi keterikatan kerja dan berdampak pada niat turnover. Oleh karena itu, dalam model yang dibahas dalam penelitian ini, keterikatan kerja sangat penting (Memon et al., 2020). Teori JD-R menggambarkan keterikatan sebagai proses motivasi, dan bahwa keterikatan tersebut dapat berfungsi sebagai penghubung antara sumber daya pekerjaan dan hasil kerja yang baik (Karadas & Karatepe, 2018). Dengan demikian, kepuasan dari praktik MSDM yang diterapkan dapat berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang meningkatkan motivasi dan semangat karyawan untuk bekerja, yang pada gilirannya menghasilkan hasil kerja yang lebih baik. Dalam Hidayat (2018), ditemukan bahwa kepuasan terhadap gaji berpengaruh terhadap niat untuk meninggalkan pekerjaan.

## BAB V

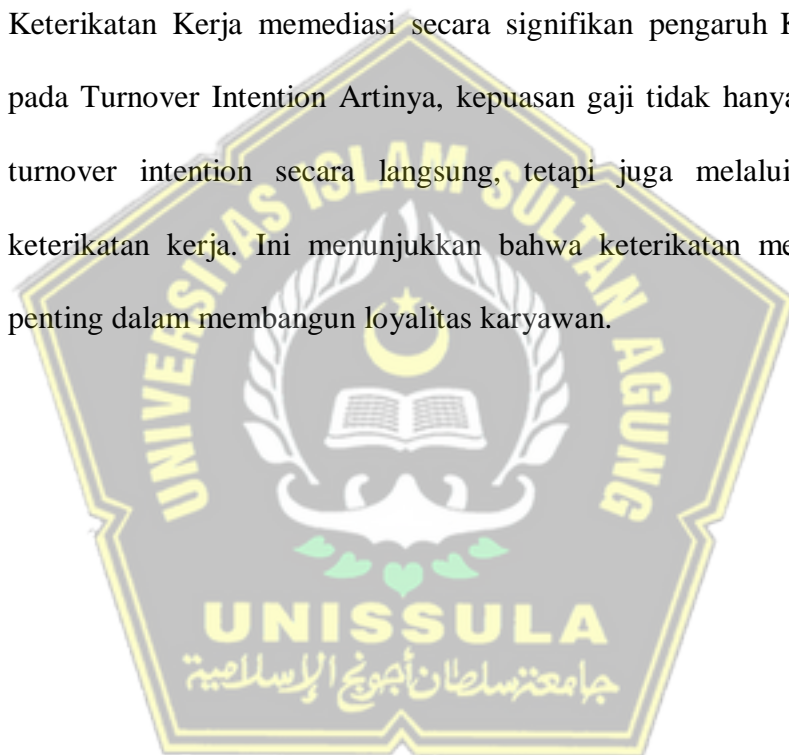
### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja dan Kepuasan Gaji terhadap Turnover Intention yang Dimediasi oleh Keterikatan Kerja pada PT Equityworld Futures Semarang, maka diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Kepuasan Penilaian Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Kerja  
Evaluasi kinerja yang efektif tidak hanya memperkuat motivasi kerja tetapi juga menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan.
2. Kepuasan Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Kerja  
Kepuasan terhadap kompensasi secara langsung meningkatkan keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Gaji yang memadai menciptakan rasa aman dan loyalitas.
3. Keterikatan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention  
“Semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, semakin rendah pula keinginan mereka untuk keluar dari organisasi”. Keterlibatan secara emosional, dedikasi, dan antusiasme menjadi kunci dalam mempertahankan karyawan.

4. Keterikatan Kerja memediasi secara signifikan pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja terhadap Turnover Intention. Artinya kepuasan terhadap penilaian kinerja meningkatkan keterikatan kerja, secara langsung namun tidak cukup kuat untuk memediasi hubungan dengan turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain mungkin diperlukan untuk memperkuat efek tersebut.
5. Keterikatan Kerja memediasi secara signifikan pengaruh Kepuasan Gaji pada Turnover Intention Artinya, kepuasan gaji tidak hanya menurunkan turnover intention secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterikatan kerja. Ini menunjukkan bahwa keterikatan menjadi saluran penting dalam membangun loyalitas karyawan.



## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya:

1. Responden riset hanya berasal dari satu perusahaan, yaitu PT Equityworld Futures Semarang, sehingga generalisasi hasil penelitian terhadap perusahaan lain masih terbatas.
2. Penelitian hanya menggunakan metode kuantitatif berbasis kuesioner, sehingga kurang menggali aspek-aspek kualitatif seperti persepsi mendalam atau dinamika emosional karyawan.
3. Variabel intervening dalam riset ini hanya keterikatan kerja, sementara masih banyak variabel lain yang berpotensi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention seperti komitmen organisasi atau kepemimpinan transformasional.

## 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ditemukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

### 5.3.1 Bagi Perusahaan (PT Equityworld Futures Semarang):

1. Meningkatkan sistem kompensasi

Perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap sistem penggajian guna memastikan gaji diberikan sudah sesuai dengan beban kerja, standar industri, dan harapan karyawan. Kompensasi yang kompetitif dan adil dapat menjadi strategi penting untuk menekan turnover intention.



2. Mengembangkan system penilaian kinerja yang adil dan transparan  
Penilaian kinerja perlu dilaksanakan secara objektif dengan indikator yang jelas, partisipatif, dan disertai umpan balik yang konstruktif. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

3. Meningkatkan program keterikatan kerja

Perusahaan sebaiknya menyelenggarakan pelatihan, pengakuan prestasi, serta komunikasi dua arah yang intensif antara atasan dan bawahan guna memperkuat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap organisasi.

#### **5.3.2 Bagi Peneliti Selanjutnya:**

1. Penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup dengan mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi keterikatan kerja maupun turnover intention. Agenda penelitian mendatang juga dapat diarahkan pada konteks yang berbeda agar hasilnya lebih komprehensif dan memberikan kontribusi yang lebih kuat bagi pengembangan teori maupun praktik.
2. Disarankan untuk memperluas lokasi dan objek penelitian ke perusahaan lain, baik dari sektor industri maupun jasa, guna meningkatkan generalisasi hasil.
3. Peneliti memungkinkan menambahkan variable mediasi atau moderasi lainnya semisal komitmen organisasi, burnout, atau kepemimpinan sebagai jalur pengaruh tidak langsung terhadap turnover intention.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, N. (2008). Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Managerial Sciences*.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*.
- Bakker, A. &. (2010). *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current Trends. *Career Development International*.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen, & C. Cooper, *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Bougie, U. S. (2016). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley and Sons. Ltd.
- Cahyuni, S. (2024). *Model Kualitas Pelatihan Dan Turnover Invention Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PT Equityworld Futures Semarang)*. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*.
- Dardar, A. H., Jusoh, A., & Rasli, A. (2012). The Impact of Job Training, job satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Das, P., Byadwal, V., & Singh, T. (2017). Employee engagement, cognitive flexibility, and pay satisfaction as potential determinants of Employees' turnover intentions: An overview. *Indian Journal of Human Relations*.

- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2011). The job demands–resources model: challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management Fifteenth edition*. Pearson.
- Ducharme, Singh, & Podolsky. (2005). Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*.
- Faulk, L. H. (2002). Pay satisfaction consequences : development and test of a theoretical model. *LSU Doctoral Dissertations*.
- Ghozali, H. I. (2021). *PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP, TEKNIK, DAN APLIKASI Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 (3rd ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gruman, J., & Saks, A. (2019). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*.
- Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: A study of private clubs in the USA. *International Journal of Hospitality Management*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1992). Multivariate Analysis of Variance. *Multivariate Data Analysis*(326-386).
- Hair, J. F., J., H., M., G. T., Ringle, M., C., & Sarstedt. (2017). *In A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. SAGE Publication Inc.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature And Measurement. *International Journal of Psychology*, 129-141.
- Hong, Y. (2018). A Review of the Influencing Factors of Ratee Performance Appraisal Satisfaction. *2018 3rd International Conference on Society Science and Economics Development*.
- Hughes, J. D. (2000). Dream interpretation in ancient civilizations. *Dreaming*,

10(1), 7-18.

- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Ahmad, B. (2018). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality. A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
- Irabor, I., & Okolie, U. C. (2019). A Review Of Employees' Job Satisfaction And Its Affect On Their Retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*.
- Joarder, M. H., Sharif, M. Y., & Ahmed, K. (2011). Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Invention Relationship: A Study in a Developing Context. *Business and Economics Research Journal*.
- Juniarti, A. T., Sarman, R., & Setia, B. I. (2020). Kompensasi Tidak Langsung (Fringe Benefits) Dan Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 70-75.
- Kadiman, & Indriana, R. D. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Invention Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang). *JURAKSI*, 57-72.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal Vol. 33, No. 4*.
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through workfamily enrichment and perceived supervisor support: the case of Australian social workers. *Personnel Review*.
- Karadas, G., & Karatepe, O. (2018). Unraveling the black box: the linkage between high performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*.
- Ketkaew, C., Manglakakeeree, O., & Naruetharadhol, P. (2022). The interrelationships of work-related factors, person-environment fit, and employee turnover intention. *Cogent Business & Management*.

- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 123-137.
- Lestari, N. N., & Mujiati, N. W. (2018). PENGARUH STRES KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP TURNOVER INTENTION. *E-Jurnal Manajemen Unud*.
- Mahdi, A. F., Zin, M. Z., Nor, M. R., Sakat, A. A., & Naim, A. S. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*.
- Majaya, M. T., & Gulo, Y. (2023). HRM PRACTICES, WORK ENGAGEMENT AND EMPLOYEE TURNOVER INTENTION. *The Seybold Report Joirnal*, 341-359.
- Memon, M. A. (2020). Satisfaction Matters: The Relationships between HRM Practices, Work Engagement and Turnover Intention. *International Journal of Manpower*.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2019). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Management Decision*.
- Memon, M. A., Salleha, R., & Baharom, M. N. (2017). The mediating role of work engagement between pay satisfaction and turnover intention. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, Vol. 25 No. 1, 43-69.
- Milkovich, G. a. (2017). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.

- Morgan, B. A. (2000). *Supervisor's management style and employee performance appraisal satisfaction in a public health agency*. Idaho: University of Idaho.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention. *International Journal of Health Policy and Management*.
- Mumtahanah, I. D. (2017). Pengaruh training satisfaction terhadap *Turnover Invention* yang dimediasi oleh work engagement pada karyawan PT Pertamina Training & Consulting di Jakarta. *FEB - Usakti*.
- Pan, S., & Yeh, Y. (2012). Impact of value congruence on work-family conflicts: The mediating role of work-related support. *Journal of Social Psychology*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior, 18th edition*. USA: Pearson.
- Rurumingratni, D., & Satrya, A. (2022). HRM practices and turnover intention: the mediating effect of work engagement in the food and beverage industry in indonesia. *The 6th International Conference on Family Business and Entrepreneurship*.
- Saeed, A. (2000). Islamic Banking and Interest: A Study of the Prohibition of Riba and Its Contemporary Interpretation. *Journal of Law and Religion* 15(1/2), 481.
- Salleh, R., Nair, M. S., & Harun, H. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*.
- Sanaky, M. M., Saleh, L. M., & Titaley, H. D. (2021). Analisis faktor-faktor penyebab keterlambatan pada proyek pembangunan gedung asrama MAN 1 Tulehu Maluku Tengah. *Jurnal SIMETRIK*, 11(1), 432–439.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological*



*Measurement.*

- Schaufeli, W., & Taris, T. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health Bridging Occupational. *Organizational and Public Health*.
- Schmidt, S. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18 No. 4,.
- Schmidt, S. W. (2006). *The Job Training and Job Satisfaction Survey Technical Manual*. ERIC.
- Schyns, B., & Torka, N. (2007). *Turnover Intention and Preparedness for Change: Exploring Leader-Member Exchange and Occupational Self-Efficacy as Antecedents of Two Employability Predictors*. *Career Development International*.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Seymour, & Dupré. (2008). Advancing Employee Engagement Through a Healthy Workplace Strategy. *Journal of Health Services Research & Policy*.
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human Resource Development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*.
- Smith, D., & Speight, H. L. (2006). Antecedents of *Turnover Intention* and Actual Turnover among Information Systems Personnel in South Africa . *ACM*.

- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti. *AGORA*.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behaviour: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, R. (2011). *Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover intentions dengan Peran Komitmen Keorganisasian sebagai Mediasi*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Tanuwijaya, J., Gunawan, A. W., & Piraswati, M. (2022). Factors affecting work engagement. *Business And Entrepreneurial Review*, 35-46.
- Tnay, E., Othman, A. E., Siong, H. C., & Lim, S. L. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 201-208.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology*.
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT. Indeks