

# Pengaruh *Pay Satisfaction* Terhadap *Work Engagement* Dan *Turnover Intention*

Titik Rosnani<sup>a</sup>, Maria Christiana Iman Kalis<sup>a</sup>, Arnold Paulus Leonardo Nababan<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universitas Tanjungpura, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

<sup>b</sup>Mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Tanjungpura

\*Email: titik.rosnani@ekonomi.untan.ac.id

## Abstrak

*Turnover intention* adalah masalah klasik dalam organisasi yang levelnya harus diturunkan. Hal ini dikarenakan tingginya tingkat *turnover intention* akan mengganggu kinerja organisasi. *Pay satisfaction* dan *work engagement* adalah beberapa faktor yang terbukti secara empiris dapat menurunkan tingkat *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh *pay satisfaction* terhadap *work engagement* dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk menguji pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention*. Ukuran sampel penelitian ini terdiri dari 156 karyawan tetap PT Indomarco Prismatama Pontianak yang telah bekerja minimal 3 tahun. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah pemodelan persamaan struktural melalui pendekatan *partial least square* (PLS). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa: 1) *Pay satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. 2) *Pay satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. 3) *Work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menyiratkan bahwa tingkat *turnover intention* dapat dikurangi melalui peningkatan *pay satisfaction* yang distimulasi melalui peningkatan *work engagement* dalam pekerjaan.

Kata kunci: *Pay satisfaction*, *work engagement*, *turnover intention*

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik. Hal ini karena karyawan sebagai salah satu faktor kunci yang menentukan arah dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu maka pihak manajemen harus memperhatikan aspek SDM untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Perkembangan pengelolaan SDM saat ini sudah bergeser dari *human capital* menjadi *human value*. Aset yang terpenting ada pada manusia itu sendiri. *Value* yang harus diolah sehingga bisa memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai fungsi penunjang (*supporting*), tetapi sebagai sumber kunci keberhasilan suatu organisasi. Sebagai aset keberhasilan organisasi, maka diperlukan adanya keterikatan karyawan pada pekerjaan (*work engagement*) sebagai SDM. Karyawan yang terikat (*engaged*) pada pekerjaan menginginkan perusahaannya sukses karena mereka terkoneksi secara emosional, sosial dan bahkan spiritual dengan visi, misi dan tujuan perusahaan (Mualite, 2015).

Blackwell (2009) menyatakan bahwa keterikatan karyawan adalah penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah kepada

tujuan organisasi sehingga seorang karyawan yang memiliki keterikatan karyawan yang tinggi akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Keterikatan karyawan pada pekerjaan dapat dilihat dari beberapa aspek. Roof (2015) mengukur keterikatan karyawan dengan menggunakan tiga dimensi yaitu semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan karyawan (*absorption*). Semangat kerja ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Penyerapan karyawan ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Pengelolaan SDM yang baik dimana salah satunya adalah dengan meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan akan memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan. Salah satu kontribusi positif tersebut adalah menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau *turnover intention* (Memon *et al.*, 2017). Gibson (2017) menjelaskan *turnover* adalah hilangnya karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan berbagai alasan. *Turnover* dapat berdampak buruk bagi perusahaan karena dapat menyebabkan kehilangan karyawan pada beberapa posisi dan berdampak negatif dalam segi biaya. *Turnover* yang terjadi dalam suatu perusahaan berarti menyebabkan kehilangan beberapa karyawan. Kehilangan ini, tentu saja harus digantikan dengan karyawan yang baru. Hal tersebut menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya dalam hal perekrutan sampai dengan mendapatkan karyawan yang siap pakai. Ini artinya, *turnover* yang tinggi berdampak buruk bagi organisasi dan harus dapat diminimalisir dengan melakukan beberapa cara antara lain adalah dengan meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan (*work engagement*) dan memberikan gaji yang lebih baik agar karyawan puas dalam bekerja (*pay satisfaction*).

Hasil penelitian Memon *et al.*, (2017) memberikan bukti nyata bahwa *turnover intention* dapat diturunkan dengan meningkatkan kepuasan karyawan atas gaji yang diterima dan meningkatkan keterikatan pada pekerjaannya. Penelitian Memon *et al.*, (2017) juga memberikan bukti bahwa keterikatan pada pekerjaan berperan dalam memediasi pengaruh kepuasan pada gaji terhadap *turnover intention*. Artinya, karyawan yang puas atas besarnya gaji yang diterima dari perusahaan akan semakin terikat atau terlibat dalam pekerjaannya dan dalam jangka panjang akan menurunkan *turnover intention*.

Kepuasan pada gaji memegang peranan penting dalam pola perilaku karyawan. Gaji merupakan apa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial sebagai ganti kontribusi kepada organisasi (Simamora, 2016). *Pay satisfaction* dapat diartikan bahwa seseorang terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan organisasi untuk

memberikan gaji yang mampu mencukupi kebutuhan hidup akan membuat karyawan menjadi puas dan berdampak pada meningkatnya keterikatan karyawan pada pekerjaan serta mampu menurunkan *turnover intention*.

Perilaku atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi selalu terjadi pada setiap organisasi baik secara global, nasional maupun dalam suatu jenis bisnis tertentu. Tnay *et al.*, (2013) menyatakan bahwa di dalam lingkungan kerja saat ini, pokok permasalahan *turnover* karyawan telah meningkat luar biasa. Hal ini diperkuat oleh hasil survei Hay Group mengenai tingkat *turnover* karyawan secara global yang terus meningkat dimana pada tahun 2018 tingkat *turnover* dunia secara global menyentuh pada angka 820 juta atau kurang lebih sebanyak 23,25% (Laporan Hasil Survei Hay Group, 2014). Tingkat *turnover* pada industri ritel di Indonesia juga mengalami peningkatan setiap tahun. Hasil riset Alagraph tahun 2019 telah menginvestigasi tingkat *turnover* dalam industri ritel di Indonesia. Hasil penelitian memberikan informasi bahwa tingkat *turnover* dalam industri ritel sebesar 16,2% ([www.alagraph.com](http://www.alagraph.com), diakses 14 Februari 2019). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di sektor industri ritel termasuk dalam kategori yang tinggi.

Demikian juga gambaran secara implisit tingkat *turnover* yang terjadi di PT Indomarco Prismatama salah satu perusahaan bisnis ritel di Indonesia yang terkenal dengan nama bisnis ritel Indomaret. Berdasarkan data pihak manajemen PT Indomarco Prismatama tingkat perputaran karyawan mencapai titik tertinggi pada tahun 2016 yaitu sebesar 11,3% atau sebanyak 93 orang karyawan dari total 823 orang karyawan. Data *turnover* yang diperoleh dari PT Indomarco Prismatama diketahui bahwa rata-rata tingkat *turnover* selama periode tahun 2014 sampai tahun 2017 sebesar 10,22% atau sebanyak 81 orang dari rata-rata 794 orang karyawan yang keluar pada setiap tahunnya. Tingkat perputaran tenaga kerja lebih dari 10% termasuk dalam kategori yang tinggi (As'ad, 2010) dan akan membahayakan kinerja perusahaan. Tingginya tingkat perputaran karyawan dipengaruhi banyak hal seperti rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, mudahnya mencari pekerjaan di tempat lain, rendahnya keterikatan karyawan pada organisasi dan lain sebagainya.

*Turnover intention* secara konsisten dipandang oleh para ilmuwan sebagai faktor terpenting dalam memprediksi *turnover* karyawan (Bigliardi dalam Salleh *et al.*, 2012). *Turnover intention* adalah pemisahan diri seorang karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja (Mobley, 2012). Jika angka karyawan yang meninggalkan perusahaan tinggi, beban kerja dan lembur untuk karyawan yang sudah ada benar-benar meningkat, maka mungkin mengurangi level produktivitas yang berakibat terhadap semangat kerja karyawan yang rendah dan berdampak pada kinerja secara keseluruhan sehingga untuk memperoleh produktivitas dan kinerja yang tinggi adalah penting bagi perusahaan untuk memperoleh dukungan dan kontribusi karyawan (Tnay *et al.*, 2013). Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Memon *et al.*, (2017). Pada penelitiannya Memon *et al.*, (2017) menguji pengaruh *pay satisfaction* dan *work engagement* terhadap *turnover intention*.

## KAJIAN LITERATUR

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan memberikan hal yang dinilai penting, respons emosional terhadap situasi kerja (Luthans, 2012). Mengacu definisi tersebut *pay satisfaction* adalah persepsi karyawan terhadap sejumlah upah/uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. *Employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). Schaufeli (2002) seperti dikutip Bresó *et al.*, (2010) mendefinisikan keterikatan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikkan dengan semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Mathis dan Jackson (2016) mendefinisikan *turnover intention* sebagai proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Rivai (2013) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

### Pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *Work Engagement*

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting untuk ditumbuhkan oleh setiap karyawan. Oleh sebab itu maka perusahaan harus mampu memberikan kepuasan yang tinggi kepada para karyawannya. Salah satu cara untuk menciptakan karyawan yang puas adalah dengan memberikan gaji secara adil kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan, jabatan maupun tanggungjawab karyawan. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki tingkat keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Keterikatan pada pekerjaan atau *work engagement* merupakan derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari kehidupannya (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015). Hasil penelitian Memon *et al.*, (2017); Chughtai (2013) membuktikan bahwa kepuasan terhadap gaji memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** *Pay satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

### Pengaruh *Pay Satisfaction* terhadap *turnover intention*

Salah satu tujuan dari kompensasi (penggajian) adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada di perusahaan (Handoko, 2016). Jika kompensasi yang diberikan perusahaan tidak kompetitif dan jauh dari besarnya gaji yang diterima karyawan di perusahaan lain dengan jabatan yang sama serta tidak dapat memenuhi prinsip keadilan bagi seorang karyawan maka akan berdampak

pada kondisi dimana banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari tempat ia bekerja saat ini. Lum *et al.* (2010) seperti dikutip Andini (2016) kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah suatu kondisi yang terkait dengan ketidakcocokan antara yang dirasakan seseorang dengan berapa banyak jumlah bayaran yang ia terima. Rasa tidak puas atas gaji yang diterima ini akan berdampak terhadap keinginan seorang karyawan untuk keluar dari tempat ia bekerja dan mencari tempat kerja lain yang memberikan gaji yang lebih besar. Hasil penelitian yang telah dilakukan Memon *et al.*, (2017) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *pay satisfaction* dengan *turnover intention* dimana hubungan yang terjadi ini adalah hubungan yang bersifat negatif. Thirapatsakun (2015) yang menyatakan bahwa apabila seorang puas terhadap gaji mereka maka akan semakin kecil keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

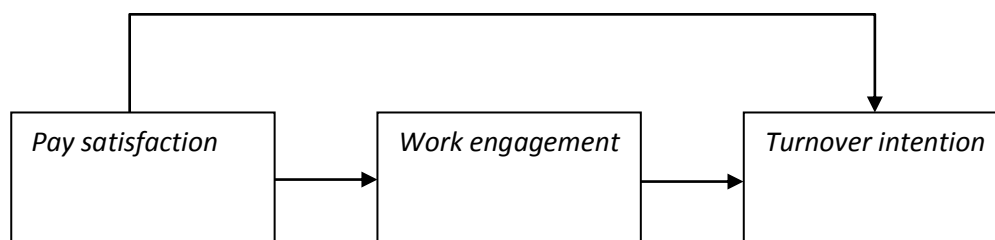
**H2:** *Pay satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

#### Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

*Employee engagement* merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. Karyawan yang sudah terikat (*engaged*) memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga dapat memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. Karyawan yang mempunyai *engagement* yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga menurunkan keinginan untuk berpindah (Luthans & Peterson, 2012). Hasil penelitian Memon *et al.*, (2017); Agoi (2015); Chughtai (2013); Shah *et al.*, (2017); Zhang *et al.*, (2018); Erdil dan Muceldili (2014); Fauziridwan *et al.*, (2018), memberikan bukti empiris bahwa karyawan dengan tingkat keterikatan pada pekerjaan yang tinggi akan tetap bekerja dengan pekerjaannya saat ini dan tidak akan keluar dari organisasi. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H3:** *Work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

Berdasarkan masalah, kajian teori dan empiris, kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Indomarco Prismatama Divisi Bisnis Ritel Indomaret di Pontianak. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Ukuran sampel sejumlah 156 karyawan. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap yang telah bekerja minimal 3 tahun. Metode pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Model analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Karakteristik Responden

Mayoritas responden pada penelitian ini (54,5%) adalah laki-laki, (81,4%) berusia antara 20 sampai 34 tahun, (60,3%) berpendidikan SLTA/ sederajat/dibawahnya, dan (50,6%) memiliki masa kerja antara 3 sampai 5 tahun.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji validitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa semua item penelitian adalah valid. Hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah reliabel. Hal ini dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian ini mempunyai koefisien keandalan lebih besar dari 0,6.

**Tabel 1.** Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan reliabilitas

| Variabel                  | Item | r     | Keterangan | Reliabilitas | Keterangan |
|---------------------------|------|-------|------------|--------------|------------|
| <b>Pay Satisfaction</b>   | PS1  | 0,597 | Valid      | 0,812        | Reliabel   |
|                           | PS2  | 0,538 | Valid      |              |            |
|                           | PS3  | 0,744 | Valid      |              |            |
|                           | PS4  | 0,660 | Valid      |              |            |
| <b>Turnover Intention</b> | TI1  | 0,777 | Valid      | 0,886        | Reliabel   |
|                           | TI2  | 0,843 | Valid      |              |            |
|                           | TI3  | 0,804 | Valid      |              |            |
|                           | TI4  | 0,558 | Valid      |              |            |
|                           | TI5  | 0,651 | Valid      |              |            |
| <b>Work Engagement</b>    | WE1  | 0,698 | Valid      | 0,950        | Reliabel   |
|                           | WE2  | 0,851 | Valid      |              |            |
|                           | WE3  | 0,821 | Valid      |              |            |
|                           | WE4  | 0,724 | Valid      |              |            |
|                           | WE5  | 0,804 | Valid      |              |            |
|                           | WE6  | 0,847 | Valid      |              |            |
|                           | WE7  | 0,814 | Valid      |              |            |

| Variabel | Item | r     | Keterangan | Reliabilitas | Keterangan |
|----------|------|-------|------------|--------------|------------|
|          | WE8  | 0,869 | Valid      |              |            |
|          | WE9  | 0,774 | Valid      |              |            |

Sumber: Data primer diolah

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel *pay satisfaction* memiliki nilai *mean* sebesar 3,80, maka diperoleh informasi bahwa berdasarkan tanggapan karyawan terhadap variabel *pay satisfaction* dinilai tinggi. Demikian pula nilai *mean* untuk variabel *work engagement* sebesar 3,81 juga masuk dalam kriteria tinggi. Variabel *turnover intention* memiliki nilai *mean* sebesar 3,27, nilai ini menunjukkan bahwa menurut pandangan karyawan *turnover intention* yang terjadi terbilang cukup tinggi.

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

Pengujian model pengukuran variabel laten untuk indikator refleksif dilakukan untuk melihat validitas masing-masing indikator dan menguji reliabilitas dari variabel laten. Berdasarkan nilai *outer loading* atau T-statistik menunjukkan semua indikator pada variabel *pay satisfaction*, *turnover intention* dan *work engagement* memenuhi kriteria validitas konvergen, artinya semua indikator pada variabel-variabel tersebut mampu mengukur variabel latennya.

Validitas diskriminan dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan cross loading (Solimun, 2011). Jika korelasi konstruk dengan indikator pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2008).

**Tabel 2.** *Cross Loading*

| Butir | <i>Pay Satisfaction</i> | <i>Work Engagement</i> | <i>Turnover Intention</i> |
|-------|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| PS_1  | 0,786                   | 0,674                  | -0,555                    |
| PS_2  | 0,730                   | 0,623                  | -0,476                    |
| PS_3  | 0,871                   | 0,726                  | -0,511                    |
| PS_4  | 0,816                   | 0,630                  | -0,500                    |
| TI_1  | -0,620                  | -0,641                 | 0,878                     |
| TI_2  | -0,564                  | -0,609                 | 0,911                     |
| TI_3  | -0,615                  | -0,646                 | 0,895                     |
| TI_4  | -0,382                  | -0,465                 | 0,688                     |
| TI_5  | -0,409                  | -0,440                 | 0,759                     |
| WE_1  | 0,614                   | 0,754                  | -0,475                    |
| WE_2  | 0,759                   | 0,887                  | -0,599                    |
| WE_3  | 0,687                   | 0,859                  | -0,587                    |



| Butir | <i>Pay Satisfaction</i> | <i>Work Engagement</i> | <i>Turnover Intention</i> |
|-------|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| WE_4  | 0,627                   | 0,781                  | -0,568                    |
| WE_5  | 0,660                   | 0,847                  | -0,619                    |
| WE_6  | 0,771                   | 0,885                  | -0,582                    |
| WE_7  | 0,744                   | 0,860                  | -0,608                    |
| WE_8  | 0,746                   | 0,903                  | -0,611                    |
| WE_9  | 0,683                   | 0,823                  | -0,552                    |

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil *cross loading* pada Tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator masing-masing variabel memprediksi variabel latennya sendiri lebih baik daripada indikator variabel laten yang lain, hal ini ditunjukkan oleh nilai korelasi konstruk dengan indikator pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, artinya semua indikator masing-masing variabel telah memenuhi validitas diskriminan.

Reliabilitas komposit digunakan untuk menguji kekonsistenan pengertian butir-butir instrumen penelitian menurut penilaian responden. Instrumen penelitian dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit di atas 0,7 (Solimun, 2011). Nilai reliabilitas komposit pada Tabel 3 menunjukkan masing-masing variabel laten telah memenuhi reliabilitas komposit yang baik.

**Tabel 3.** *Composite Reliability*

|                                  | <b>Composite Reliability</b> |
|----------------------------------|------------------------------|
| <b><i>Pay Satisfaction</i></b>   | 0,878                        |
| <b><i>Turnover Intention</i></b> | 0,957                        |
| <b><i>Work Engagement</i></b>    | 0,917                        |

Sumber: Data Primer Diolah

### **Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat *goodness of fit* melalui nilai *R-square* masing-masing variabel endogen dan *Q-square predictive*. Setelah memenuhi *goodness of fit*, selanjutnya dilakukan interpretasi terhadap koefisien jalurnya. Tabel 4 menunjukkan nilai *R-square* variabel endogen. Nilai *R-square* variabel *work engagement* sebesar 0,687, artinya variabilitas variabel *work engagement* dijelaskan oleh variabilitas *pay satisfaction* sebesar 68,7% sedangkan 31,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai *R-square* variabel *turnover intention* sebesar 0,485, artinya variabilitas variabel *turnover intention* dijelaskan oleh variabilitas variabel eksogen 48,5% sedangkan 51,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

**Tabel 4.** *R-Square*

|  | <b>R-Square</b> |
|--|-----------------|
|  |                 |



|                           |       |
|---------------------------|-------|
| <b>Work Engagement</b>    | 0,687 |
| <b>Turnover Intention</b> | 0,485 |

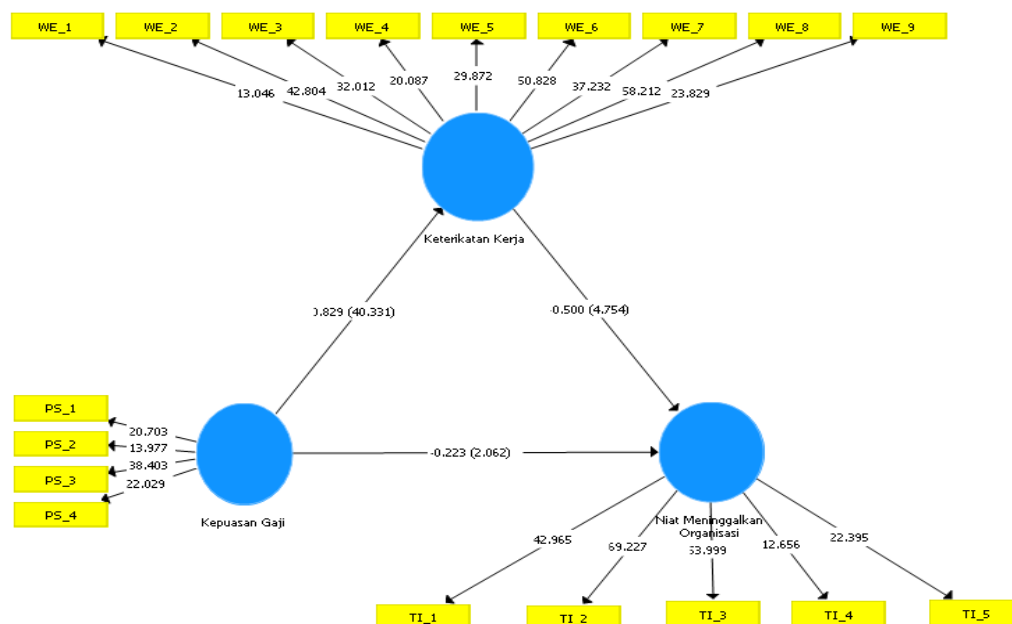
Sumber: Data Primer Diolah

Koefisien parameter jalur dapat dilihat dari *results for inner weights*. Untuk menilai signifikansi jalur struktural yang dihipotesiskan dapat dilihat dari nilai T-statistik yang lebih besar atau sama dengan 1,96. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.** Results for Inner Weights

|  | Koefisien Jalur | T-Statistics | P Values | Keterangan |
|--|-----------------|--------------|----------|------------|
| <i>Pay Satisfaction -&gt; Work Engagement</i>    | 0.829           | 40.331       | 0.000    | Signifikan |
| <i>Pay Satisfaction -&gt; Turnover Intention</i> | -0.223          | 2.062        | 0.040    | Signifikan |
| <i>Work Engagement -&gt; Turnover Intention</i>  | -0.500          | 4.754        | 0.000    | Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah



**Gambar 2.** Model Struktural

Sumber: SmartPLS Output

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini membuktikan *pay satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan pada gaji yang diberikan perusahaan maka akan meningkatkan *work engagement*. Gaji merupakan salah satu faktor yang mendorong orang untuk bekerja. Hal ini karena dengan bekerja, karyawan akan mendapat *reward* dari perusahaan dalam bentuk gaji atas sumbangan yang telah ia berikan kepada organisasi. Besar atau kecilnya gaji yang diterimakan pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor seperti jabatan, pekerjaan, risiko pekerjaan, pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya dan lain sebagainya. Saat karyawan merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan, maka karyawan akan semakin terikat dengan pekerjaannya.

*Pay satisfaction* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Memon *et al.*, (2017); Chughtai (2013); Thirapatsakun *et al.*, (2015); Zhang *et al.*, (2018) bahwa karyawan yang puas dengan gaji yang diterimanya dari organisasi akan semakin rendah niatnya untuk meninggalkan organisasi. Artinya, peningkatan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara signifikan dipengaruhi oleh semakin rendahnya tingkat kepuasan karyawan pada gaji yang diterimanya dari organisasi. Gaji secara signifikan mempengaruhi penurunan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Gaji yang diperoleh karyawan dari sumbangannya bagi organisasi menentukan tinggi atau rendahnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan pada gaji yang diterimanya berimplikasi pada penurunan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kondisi ini berhubungan dengan kemampuan besarnya gaji yang diterima untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan. Saat kebutuhan hidup karyawan dapat dipenuhi oleh gaji yang diterimanya karyawan, niat karyawan untuk meninggalkan organisasi menjadi semakin menurun. Dalam rangka mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, manajemen PT Indomarco Prismatama Pontianak memiliki kebijakan dan standar pemberian gaji kepada karyawan. Pihak manajemen PT Indomarco Prismatama Pontianak berusaha untuk memberikan kepuasan kepada karyawan atas gaji yang diberikannya. Besarnya gaji yang diberikan PT Indomarco Prismatama Pontianak kepada karyawan ditentukan atau mengacu oleh berbagai macam hal seperti Undang-Undang tenaga kerja, jabatan, beban kerja, masa kerja dan lain-lain. Kemampuan pihak manajemen PT Indomarco Prismatama Pontianak untuk memberikan kepuasan gaji secara signifikan mampu menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal ini dapat dilihat dari tingginya tingkat kepuasan karyawan pada gaji yang diterimanya, dimana kepuasan karyawan yang tinggi pada gaji yang diterima secara signifikan mampu menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

*Work engagement* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian memberikan dukungan pada penelitian

terdahulu yang dilakukan oleh Memon *et al.*, (2017); Agoi (2015); Chughtai (2013); Shah *et al.*, (2017); Thirapatsakun *et al.*, (2015); Zhang *et al.*, (2018); Erdil dan Muceldili (2014) dimana karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang semakin tinggi secara signifikan menurun niatnya untuk meninggalkan organisasi. *Work engagement* berhubungan dengan keikatan karyawan secara emosional dengan pekerjaan maupun pada organisasi. Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Tingkat keterikatan pada pekerjaan yang tinggi memberikan stimuli bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa tingkat keterikatan karyawan yang tinggi secara signifikan mampu menurunkan niat karyawan PT Indomarco Prismaatama Pontianak untuk meninggalkan organisasi. Tingginya tingkat keterikatan karyawan pada pekerjaan ditunjukkan oleh semangat kerja karyawan PT Indomarco Prismaatama Pontianak yang tinggi yang nampak dari aktivitas kerja karyawan yang antusias, kuat dan penuh dengan energi. Keterikatan karyawan PT Indomarco Prismaatama Pontianak yang tinggi ditunjukkan pula oleh kemampuan karyawan untuk memberikan ide dan gagasan baru yang inovatif untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien. Tingkat keterikatan karyawan yang tinggi juga nampak dari kemampuan karyawan dalam menghayati dan meresapi manfaat pekerjaan mereka bagi perusahaan maupun orang lain. Kondisi inilah yang menyebabkan menurunnya niat karyawan PT Indomarco Prismaatama Pontianak untuk meninggalkan organisasi.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa, *pay satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan karyawan akan berdampak pada meningkatnya tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

*Pay satisfaction* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan atas gaji yang diterima akan berdampak pada semakin rendahnya tingkat *turnover intention*.

Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan bekerja dengan lebih giat dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini dibuktikan dalam penelitian ini bahwa *work engagement* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Perlu diperhatikan juga untuk peneliti selanjutnya agar memperhatikan pada musim tertentu seperti awal tahun baru dan hari raya (khususnya idul fitri) yang mana juga mempengaruhi *Turnover intention* pada karyawan retail khususnya Indomaret.

## REFERENSI

- Agoi, L.F., (2015). Effect of Work Engagement on Employee Turnover Intention In Public Sector, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol. 3, No. 12.
- Andini, R., (2006). *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)*. (Tesis tidak diterbitkan). Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang, Jawa Tengah.
- As'ad, M., (2010). *Psikologi Industri (Seri Ilmu Sumber Daya Manusia)*, Penerbit: Liberty, Yogyakarta.
- Blackwell, W., (2009). *Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. San Francisco (US): Wiley-Blackwell.
- Breso, E., Schaufeli, P., & Salanova, H., (2010). In Search of The "Third Dimension" of Burnout: Efficacy or Inefficacy. *Journal Compilation International Association of Applied Psychology*. Vol. 4, No. 6.
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, E., (2015). Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior) sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 30, No. 2,
- Chughtai, A.A., (2013). Work Engagement Antecedents, The Mediating Role of Learning Goal Orientation and Job Performance. *Career Development International*, Vol. 16, No. 7. Emerald Group Publishing Limited.
- Erdil, O., & Muceldili, B., (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Social and behavioeal Science*, Vol. 150.
- Fauziridwan, M., Adawiyah, R.B., & Ahmad, A.A., (2018). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, Vol. 20, No. 1.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Gibson, J.L., (2017). *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: a Times Mirror Higher Education Group.
- Handoko, T.H., (2016). *Manajemen*. Penerbit: BPFE, Yogyakarta.
- <http://pontianak.tribunnews.com/2018/12/20/upah-minimum-2019-di-kota-pontianak-ditetapkan-sebesar-rp2-318000-dinas-tengah-sosialisasikan>, diakses 10 Februari 2019
- <https://www.alagraph.com/berita/detail/teknologi-ritel-dan-media-jadi-industri-paling-sering-berganti-karyawan-menurut-linkedin>, diakses 14 Februari 2019
- Luthans, F., & Peterson, C., (2012). Impact of Employees' Character Strengths of Wisdom on Stress and Creative Performance: Impact of Character Strengths of Wisdom. *Human Resource Management Journal*, Vol. 22, No. 2.
- Luthans, F., (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit: Andi, Yogyakarta.
- Mathis, R.L., & Jackson, L., (2016). *Human Resource Management*. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Mcleod, R., (2009). *Sistem Informasi Manajemen*. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Memon, M.A., Salleh, R., & Baharom, N.O.R., (2017). The Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, Vol. 25, No. 1.
- Mobley, W.H., (2012). *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Penerbit: PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Mualite, E., (2015). *Analisis Strategi Kompensasi Terhadap Employee Engagement di PT Bank Central Asia KCU Bogor*. (Skripsi yang tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Rivai, V., (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Penerbit: Rajagrafindo Persada, Bandung.
- Roof, R.A., (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal Business Ethics*, Vol. 130.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7.
- 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, *International Science Index*. Vol. 6, No. 12.
- Shah, S.H.A., Saeed, M.A., Yasir, M., Siddique, M., & Umar, A., (2017). The Impact of Transformational Leadership on Turnover Intentions Directly and Through

Talent Engagement in the Banking Sector of Twin Cities of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 11, No. 3.

Simamora, H., (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: STIE YKPN, Yogyakarta.

Solimun (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat: SEM dan PLS*. FMIPA Universitas Brawijaya. Malang.

Thirapatsakun, T., Kuntonbutr, C., & Mechida, P., (2015). Rajamangala University of Technology, Thanyaburi, Thailand The Relationships Among Four Factors and Turnover Intentions at Different Levels of Perceived Organizational Support. *Journal of US-China Public Administration*, Vol. 12, No. 2.

Tnay, E., Othman, A.E.A., Heng, C.S., & Lim, S.L.O., (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 97.

Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D., (2018). The Influence of Professional Identity, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention among Township Health Inspectors in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 15, No. 5.