



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

Angga Prastian  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung  
[30402100047@std.unissula.ac.id](mailto:30402100047@std.unissula.ac.id)

### Abstrak

*Turnover intention masih menjadi persoalan strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menimbulkan kerugian biaya, hilangnya pengetahuan, serta menurunnya produktivitas dan kinerja organisasi. Fenomena ini terlihat pada PT. Equityworld Futures Semarang, khususnya di divisi pemasaran yang mengalami tingkat keluar-masuk karyawan cukup tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji terhadap turnover intention dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi yang berperan penting. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang menekankan hubungan antarvariabel. Sampel berjumlah 100 karyawan yang dipilih dengan teknik accidental sampling sehingga dapat merepresentasikan kondisi nyata di lapangan. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, sementara keterikatan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Uji mediasi juga mengonfirmasi bahwa keterikatan kerja memperkuat pengaruh kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji dalam menurunkan turnover intention. Temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi karyawan perlu menitikberatkan pada kompensasi yang adil, sistem penilaian kinerja yang transparan, serta program yang mampu meningkatkan keterikatan kerja secara konsisten*

*Kata kunci:* Kepuasan Penilaian Kinerja, Kepuasan Gaji, Keterikatan Kerja, Turnover Intention, Mediasi

### 1. Pendahuluan

Turnover intention—niat karyawan untuk meninggalkan organisasi—masih menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Turnover bisa positif, misalnya ketika pekerja yang tidak produktif keluar. Ini menciptakan peluang bagi individu lain dengan keterampilan yang lebih unggul untuk dipekerjakan atau dipromosikan[1]. Akan tetapi, fenomena ini tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menyebabkan hilangnya pengetahuan tacit, turunnya moral karyawan yang bertahan, serta menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan [2], [3], [4]. Bagi perusahaan yang beroperasi dalam industri jasa keuangan non-bank seperti PT. Equityworld Futures (EWF) Semarang, permasalahan ini semakin kompleks karena divisi pemasaran, yang menjadi penggerak utama perolehan nasabah, justru menunjukkan tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi. Situasi ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai peran faktor kepuasan gaji, kepuasan penilaian kinerja, dan keterikatan kerja dalam memengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

Literatur terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten. [5] menekankan bahwa keterikatan kerja dapat memperkuat ikatan emosional karyawan sehingga menurunkan turnover intention, sementara [6] menemukan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Ketidakstabilitan serupa terlihat dalam penelitian [7] yang menyatakan keterikatan kerja tidak selalu berperan sebagai mediator. Sebaliknya, penelitian lain seperti [8][9][10] serta [11] menegaskan bahwa kepuasan terhadap gaji maupun sistem penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap turnover intention dan memperkuat persepsi keadilan organisasi. Temuan yang saling bertentangan ini menunjukkan adanya kesenjangan empiris mengenai bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan, terutama dalam konteks industri yang berbeda.

Kesenjangan tersebut membuka ruang penting bagi penelitian ini, khususnya karena studi pada sektor pialang berjangka di Indonesia masih sangat terbatas. Tingginya turnover di divisi pemasaran PT. EWF Semarang menjadi konteks yang relevan untuk menguji ulang hubungan antara kepuasan penilaian kinerja, kepuasan gaji, dan turnover intention dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan

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

---

memperjelas apakah keterikatan kerja memang menjadi mekanisme utama yang menjembatani pengaruh kepuasan terhadap niat turnover, atau justru tidak relevan pada kondisi tertentu. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan untuk merancang kebijakan retensi yang lebih efektif, mengurangi biaya akibat tingginya turnover, serta meningkatkan stabilitas tenaga kerja yang berkompeten.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menjawab beberapa pertanyaan penting: apakah kepuasan penilaian kinerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja, apakah kepuasan gaji berpengaruh terhadap keterikatan kerja, bagaimana keterikatan kerja berpengaruh terhadap turnover intention, serta apakah keterikatan kerja mampu memediasi hubungan kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji terhadap turnover intention. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian empiris dalam konteks industri pialang berjangka yang jarang diteliti, serta pada upaya memperjelas posisi keterikatan kerja dalam model hubungan antara kepuasan dan turnover intention..

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji pengaruh kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji terhadap turnover intention dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah karyawan PT. Equityworld Futures Semarang. Dari populasi 133 karyawan, ditentukan sampel 100 responden dengan rumus Slovin (5% margin of error) melalui teknik accidental sampling.

Data primer diperoleh melalui kuesioner berbasis Google Form menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari studi kepustakaan. Variabel penelitian didefinisikan secara operasional sebagai berikut: kepuasan penilaian kinerja (motivasi, umpan balik, komitmen), kepuasan gaji (kecukupan, kewajaran, kesesuaian standar), keterikatan kerja (semangat, dedikasi, absorpsi), serta turnover intention (kejemuhan, kepuasan kerja, niat keluar).

Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4.0. Evaluasi meliputi validitas, reliabilitas, serta uji hipotesis pada tingkat signifikansi 5%. Metode ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel laten dengan jumlah sampel yang terbatas.

## 3. Hasil dan Diskusi

Responden didominasi oleh perempuan (58%), sebagian besar berusia 20–25 tahun (64%), dan lebih dari separuh memiliki masa kerja kurang dari satu tahun (51%). Profil ini menunjukkan bahwa tenaga kerja perusahaan relatif muda dan baru, kondisi yang potensial mendorong tingginya turnover intention.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja, kepuasan gaji, serta keterikatan kerja berada pada kategori tinggi. Indikator dengan skor tertinggi pada kepuasan kinerja adalah “umpan balik”, menandakan pentingnya komunikasi evaluatif dalam membangun motivasi. Pada kepuasan gaji, indikator tertinggi adalah “digaji dengan baik” dan “pendapatan cukup untuk kebutuhan normal”, mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap kompensasi. Sementara itu, keterikatan kerja ditunjukkan melalui tingkat dedikasi yang sangat tinggi. Namun, pada variabel turnover intention juga diperoleh skor rata-rata tinggi, dengan indikator “niat untuk keluar” memiliki nilai tertinggi. Hasil ini mengindikasikan adanya paradoks: meskipun kepuasan kerja dan keterikatan tergolong baik, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tetap kuat.

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Alat bantu analisis yang digunakan adalah SmartPLS versi 4. Pengujian model pengukuran atau outer model bertujuan untuk menguji keabsahan dan konsistensi indikator dalam merepresentasikan konstruk masing-masing variabel laten. Pengujian dilakukan melalui tahap convergent validity, discriminant validity, dan average variance extracted.

Pengujian tahap pertama bertujuan untuk mengidentifikasi bahwa variabel tidak teramati dapat diukur melalui konstruk variabel teramati dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA). Sebuah indikator dianggap memiliki tingkat validitas yang tinggi jika nilai loading factor-nya lebih besar dari 0,70 [12]. Hasil output korelasi antara indikator dengan konstruk dapat dilihat di bawah ini.

Tabel 1. 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
	Y2.1	0,835	valid
Turnover Intention	Y2.2	0,816	valid
	Y2.3	0,840	valid
	Y2.4	0,752	valid
	Y2.5	0,802	valid
	Y2.6	0,701	valid

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa seluruh indikator pada variabel Kepuasan Penilaian Kinerja (X1), Kepuasan Gaji (X2), Keterikatan Kerja (Y1), dan Turnover Intention (Y2) memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, karena mampu merefleksikan konstruk yang diukur. Dengan demikian, data penelitian dapat dipastikan mengukur variabel yang sesuai, sehingga instrumen penelitian dianggap sah dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Dapat disimpulkan bahwasanlah validasi menunjukkan sejauh mana suatu data benar benar mengukur variabel yang harus diukur data penelitian, data yang valid menunjukkan realitas sebenarnya dan dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan.

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara skor item atau skor indikator konstruktif [12]. Valid adalah ketika suatu instrumen yang dikembangkan mampu mengukur konsep yang dimaksud dalam penelitian [13]. Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada Gambar 4.4 melalui algoritma PLS, seluruh indikator pada variabel Kepuasan Penilaian Kinerja (X1), Kepuasan Gaji (X2), Keterikatan Kerja (Y1), dan Turnover Invention (Y2) menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70. Indikator indikator pada X1 memiliki nilai loading antara 0,853 hingga 0,937, pada X2 berada pada rentang 0,701 hingga 0,852, pada Y1 berkisar antara 0,846 hingga 0,903, dan pada Y2 berkisar antara 0,701 hingga 0,840. Nilai nilai outer loading tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen sebagaimana yang disarankan oleh [14], yaitu nilai loading minimal 0,70. Apabila nilai outer loading telah melewati ambang batas tersebut, berarti lebih dari 49% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator benar benar mampu merefleksikan konstruk yang diukur dan memiliki hubungan yang kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Dengan demikian, seluruh indikator dalam model penelitian ini dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Pengujian validitas tahap kedua adalah pengujian Discriminant Validity. Proses ini didasarkan pada nilai Cross loading dari pengukuran dengan konstruk serta nilai average variance extracted (AVE). Cross loading factor digunakan untuk menilai apakah variabel laten memiliki diskriminasi yang memadai, dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya. Korelasi indikator dengan variabel laten yang harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara indikator dengan variabel laten lainnya. Jika nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lain, maka itu menunjukkan bahwa konstruk laten dapat memprediksi ukuran pada blok lainnya, dan dapat dianggap memiliki Discriminant Validity yang tinggi [12].

Tabel 2. Hasil Pengujian *Discriminat Validity (Cross Loading)*

	Kepuasan Penilaian Kinerja	Kepuasan Gaji	Keterikatan Kerja	Turnover Intention
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	<b>0,701</b>	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>

Hasil pengujian Discriminant Validity menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model memiliki kemampuan diskriminasi yang memadai. Berdasarkan nilai Cross loading yang disajikan dalam tabel, dapat dilihat bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk laten yang relevan dibandingkan dengan konstruk lain.

Selain melalui nilai korelasi antara indikator dengan variabelnya, Convergent Validity juga dapat dinilai menggunakan Average variance extracted (AVE). Jika nilai outer loading digunakan untuk melihat validitas masing-masing indikator, maka nilai AVE berfungsi untuk mengukur validitas pada tingkat variabel.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstrukt

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Kepuasan Penilaian Kinerja	0,917	0,914	0,623	Reliabel & Valid
Kepuasan Gaji	0,925	0,937	0,800	Reliabel & Valid
Keterikatan Kerja	0,926	0,944	0,622	Reliabel & Valid
Turnover Intention	0,877	0,908	0,771	Reliabel & Valid

Tabel 4. Hasil Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Kepuasan Gaji	Kepuasan Penilaian Kinerja	Keterikatan Kerja	Turnover Invention
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>

AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen dari konstrukt yang ada dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai AVE, semakin baik konstrukt tersebut dalam menjelaskan varians indikator-indikatornya. Pengujian discriminant validity juga dilakukan dengan pendekatan Fornell-Larcker Criterion, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai AVE (nilai diagonal) dengan korelasi antar konstrukt (nilai non-diagonal).

Pada tabel, menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE dari setiap konstrukt lebih besar dibandingkan korelasi antara konstrukt tersebut dengan konstrukt lainnya. Sebagai contoh, nilai akar AVE Kepuasan Penilaian Kinerja sebesar 0,894 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Gaji (0,455), Keterikatan Kerja (0,609), dan Turnover Invention (0,436). Hasil ini menegaskan bahwa masing masing dari keempat konstrukt memiliki daya pembeda yang kuat satu sama lain.

Uji reliabilitas yang dilakukan dengan PLS (Partial Least Square) dapat dilihat melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu konstrukt dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability dan Cronbach's

Alpha berada di atas 0,70 [12]. Berdasarkan tabel di atas, seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas, di mana nilai Cronbach's Alpha dari 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 turnover intention sebesar 0,877. Selanjutnya, nilai Composite Reliability dari masing-masing variabel juga lebih besar dari 0,7, yaitu: kepuasan penilaian kinerja sebesar 0,941; kepuasan gaji sebesar 0,937; keterikatan kerja sebesar 0,944; dan turnover intention sebesar 0,908. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas.

Pengujian model pengukuran (outer model) melalui convergent validity, discriminant validity, dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua indikator valid dan reliabel. Nilai outer loading seluruh indikator berada di atas 0,70, AVE setiap variabel lebih dari 0,50, serta nilai composite reliability di atas 0,90. Hal ini memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk secara tepat [12], [15].

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besaran Variance Inflation Factor (VIF). Nilai maksimal multikolinearitas yang dapat mengganggu hasil penelitian, yaitu nilai VIF yang lebih besar dari 5.

Tabel 4. Hasil Pengujian Multikolinearitas (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

Tabel diatas 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 Invention (1,261) yang menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas dalam model.

Tabel 5. Hasil Nilai R<sup>2</sup>

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Keterikatan Kerja	0,688	0,679
Turnover Intention	0,274	0,259

R-squares untuk setiap variabel laten endogen berfungsi sebagai indikator kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen dan apakah pengaruh tersebut bersifat substansial. Nilai R-squares 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan yang kuat, sedang (moderate), dan lemah, masing-masing [14].

Berdasarkan tabel, diketahui bahwa, nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,688 untuk variabel Turnover Invention menunjukkan bahwa 68,8% variabilitas Turnover Invention dapat dijelaskan oleh variabel Kepuasan Gaji, Kepuasan Penilaian Kinerja, dan Keterikatan Kerja secara simultan. Sisanya sebesar 31,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat, sesuai dengan pedoman [14], yang menyebutkan bahwa  $R^2 \geq 0,67$  dikategorikan sebagai model dengan daya prediksi tinggi.

Lalu berikutnya, untuk variabel Keterikatan Kerja nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,274 menunjukkan bahwa 27,4% variabilitas keterikatan kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kepuasan Gaji dan Kepuasan Penilaian Kinerja. Nilai ini dikategorikan sebagai lemah hingga sedang, yang menunjukkan bahwa masih terdapat banyak faktor eksternal lain yang dapat memengaruhi keterikatan kerja selain dua variabel bebas yang digunakan dalam model ini.

Nilai Adjusted R Square pada masing-masing variabel juga menunjukkan hasil yang relatif stabil, yaitu 0,679 untuk Turnover Invention dan 0,259 untuk Keterikatan Kerja, yang memperkuat keandalan model meskipun ada penyesuaian karena jumlah prediktor.

f-Square (Effect Size) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu 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 dapat diartikan bahwa variabel predictor memiliki pengaruh yang kuat. Jika nilainya 0,15, maka pengaruhnya dianggap menengah, dan jika nilainya 0,02, maka pengaruhnya dianggap lemah [16].

Tabel 6. Hasil f-square

Hubungan Antar Variabel	F-square	Keterangan
Kepuasan Gaji→Turnover Intention	0,183	Sedang
Kepuasan Gaji→Keterikatan Kerja	0,116	Kecil
Kepuasan Penilaian Kinerja→Turnover Intention	0,173	Sedang
Kepuasan Penilaian Kinerja→Keterikatan Kerja	0,090	Kecil
Keterikatan Kerja→Turnover Intention	0,530	Besar

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan bahwa, Variabel Keterikatan Kerja terhadap Turnover Invention memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,530, yang menunjukkan efek besar. Artinya, keterikatan kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terikat secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya akan memiliki kecenderungan lebih rendah untuk mengundurkan diri. Keterangan tersebut mengacu pada f square ( $f^2$ ) itu mengacu pada panduan dari [17] yang umum dipakai dalam analisis PLS SEM, dimana nilai  $f^2$  sebesar 0,02 sampai kurang dari 0,15 termasuk dalam kategori kecil, nilai 0,15 sampai kurang dari 0,35 termasuk kategori sedang, dan nilai 0,35 atau lebih termasuk kategori besar. Variabel Kepuasan Gaji memiliki pengaruh sedang terhadap Turnover Invention ( $f^2 = 0,183$ ), dan pengaruh kecil terhadap Keterikatan Kerja ( $f^2 = 0,116$ ). Ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap gaji lebih berdampak langsung terhadap keinginan untuk keluar daripada terhadap peningkatan keterikatan kerja. Demikian pula, Kepuasan Penilaian Kinerja memberikan pengaruh sedang terhadap Turnover Invention( $f^2 = 0,173$ ), dan pengaruh kecil terhadap Keterikatan Kerja ( $f^2=0,090$ ). Artinya, meskipun penilaian kinerja yang baik dapat menurunkan turnover intention, pengaruhnya dalam meningkatkan keterikatan kerja masih tergolong lemah.

Evaluasi model PLS juga melibatkan  $Q^2$  predictive relevance, yang sering disebut sebagai predictive sample reuse. Jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0, ini menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sementara nilai  $Q^2$  kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance [12].

Tabel 5. Hasil Nilai  $Q^2$ 

Variabel	$Q^2$
Turnover Intention	0,480
Keterikatan Kerja	0,229

Berdasarkan tabel diatas hasil pengujian redundansi validasi silang konstruk bahwa nilai  $Q^2$  sebesar 0,480 pada variabel Turnover Inventionmenunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang besar terhadap variabel tersebut. Artinya, konstruk eksogen (Kepuasan Gaji, Kepuasan Penilaian Kinerja, dan Keterikatan Kerja) secara kolektif mampu memprediksi variabel Turnover Inventionsecara sangat baik.

Sedangkan nilai  $Q^2$  sebesar 0,229 pada variabel Keterikatan Kerja menunjukkan predictive relevance pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Gaji dan Kepuasan Penilaian Kinerja memiliki kontribusi prediktif yang cukup dalam menjelaskan variabel Keterikatan Kerja.

Nilai signifikansi untuk hipotesis ini dapat diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Signifikansi diuji dengan memeriksa nilai koefisien parameter dan t-statistik yang tercantum dalam laporan algoritma bootstrapping. Untuk menentukan apakah hasilnya signifikan atau tidak, t-statistik dibandingkan dengan nilai t-table pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  (5%) yang bernilai 1,96. Jika t-hitung lebih besar dari t-table, maka hipotesis dianggap signifikan.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	t-statistik	p-value	Kesimpulan
Kepuasan Penilaian Kinerja→Keterikatan Kerja	0,288	2,928	0,003	H1 diterima
Kepuasan Gaji→Keterikatan Kerja	0,325	3,531	0,000	H2 diterima
Keterikatan Kerja→Turnover Intention	-0,477	5,357	0,000	H3 diterima
Kepuasan Penilaian Kinerja→Keterikatan Kerja→Turnover Intention	0,137	2,349	0,019	H4 diterima
Kepuasan Gaji→Keterikatan Kerja→Turnover Intention	0,155	2,802	0,005	H5 diterima

Hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa seluruh jalur dalam model signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan melalui metode Partial Least Squares (PLS), diketahui bahwa seluruh jalur hubungan antarvariabel dalam model penelitian menunjukkan hasil yang signifikan dengan arah hubungan yang sesuai dengan teori umum.

Kepuasan Penilaian Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,288, t statistic sebesar 2,928, dan p value sebesar 0,003. Artinya, sistem penilaian kinerja yang dianggap baik dan sesuai ekspektasi akan meningkatkan keterikatan kerja. Karyawan merasa lebih dihargai, memiliki rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap pekerjaan, serta termotivasi untuk mencapai target organisasi. Penilaian kinerja yang objektif juga memperkuat keyakinan karyawan bahwa kontribusinya diakui, sehingga mereka cenderung meningkatkan dedikasi dan komitmen.

Selanjutnya, Kepuasan Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,325, t statistic sebesar 3,531, dan p value sebesar 0,000. Artinya, semakin puas karyawan terhadap kompensasi yang diterima, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Hal ini mendukung teori bahwa kepuasan finansial merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk loyalitas dan keterlibatan karyawan, baik secara emosional maupun kognitif. Dengan gaji yang dirasa memadai, karyawan akan lebih termotivasi, lebih berkomitmen, dan lebih antusias dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Selanjutnya, Keterikatan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention dengan nilai koefisien sebesar -0,477, t statistic sebesar 5,357, dan p value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, maka semakin rendah niat mereka untuk berpindah kerja. Hal ini sejalan dengan teori bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaannya akan lebih loyal, lebih termotivasi, serta lebih tahan terhadap godaan untuk berpindah ke perusahaan lain, meskipun terdapat tekanan atau tantangan dalam pekerjaan.

Lebih lanjut, kepuasan penilaian kinerja terbukti berpengaruh secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui keterikatan kerja dengan nilai original sample 0,137 dan T-statistics 2,349 ( $p = 0,019$ ), sehingga H04 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan penilaian kinerja, maka keterikatan kerja karyawan meningkat, yang pada gilirannya mampu menekan turnover intention.

Terakhir, kepuasan gaji juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap turnover intention melalui keterikatan kerja dengan nilai original sample 0,155 dan T-statistics 2,802 ( $p = 0,005$ ), sehingga H05 ditolak. Artinya, kepuasan gaji yang baik dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan, dan pada akhirnya berkontribusi dalam mengurangi turnover intention.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja. Karyawan yang merasa penilaian kinerjanya dilakukan secara adil dan profesional cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. [18] menegaskan bahwa evaluasi kinerja yang baik dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa kontribusinya diakui, sehingga meningkatkan semangat, dedikasi, dan rasa bangga terhadap pekerjaan. Penilaian yang tepat juga memberi arah dan makna terhadap peran karyawan. [19] menemukan bahwa karyawan yang puas terhadap sistem evaluasi menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam tugas-tugas kerja, karena mereka merasa memiliki tujuan dan diakui oleh organisasi. Selain itu, [10] menyebutkan bahwa keterlibatan meningkat secara signifikan ketika penilaian dilakukan dengan prinsip transparansi, kejelasan tujuan, dan pengakuan terhadap pencapaian. Secara teori, keterikatan kerja merupakan hasil dari interaksi antara kondisi kerja yang mendukung dan persepsi positif karyawan. Penilaian kinerja yang baik menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, yang merupakan dasar dari work engagement.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja. Karyawan yang puas dengan gaji yang diterima cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik. Temuan ini didukung oleh [20] yang menjelaskan bahwa gaji yang adil dan memadai meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Karyawan merasa dihargai oleh organisasi, sehingga lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

[18] juga menjelaskan bahwa gaji merupakan salah satu bentuk sumber daya kerja (job resources) yang memiliki kekuatan motivasional untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Dalam teori Job Demands-Resources (JD-R), kompensasi yang adil mampu mengurangi beban psikologis dan meningkatkan engagement. Selain itu, [21] menemukan bahwa gaji yang mencukupi kebutuhan hidup karyawan secara langsung berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial adalah dasar dari keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa sistem penggajian tidak hanya bersifat kompetitif, tetapi juga transparan dan konsisten agar karyawan merasa aman secara finansial dan termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Penelitian ini menemukan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan kerja seorang karyawan, maka semakin rendah kecenderungan untuk keluar dari organisasi. [22] menjelaskan bahwa keterikatan kerja mencerminkan hubungan emosional yang kuat antara individu dengan pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang terikat secara emosional cenderung menunjukkan loyalitas tinggi dan tidak mudah berpindah kerja. Penelitian [23] menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara engagement dan turnover intention. Karyawan yang merasa energik, bangga, dan terlibat dalam pekerjaan akan merasa puas dan enggan untuk meninggalkan pekerjaannya. [24] juga mengemukakan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan menghasilkan pengalaman kerja yang memuaskan, meningkatkan kesejahteraan psikologis, dan membangun komitmen terhadap organisasi. Dari sisi teori, hasil ini mendukung teori keterikatan kerja yang menekankan pentingnya tiga aspek utama yaitu vigor, dedication, dan absorption. Ketika ketiga aspek ini terpenuhi, karyawan tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga secara kognitif dan emosional menjadikannya jauh lebih kecil kemungkinan untuk keluar dari organisasi.

Jika kepuasan terhadap praktik-praktik MSDM mempengaruhi keterikatan kerja, dan keterikatan kerja mempengaruhi intensi turnover, maka masuk akal jika keterikatan kerja dapat memediasi hubungan antara praktik-praktik MSDM dan intensi turnover. Oleh karena itu, keterikatan kerja merupakan inti dari model yang dihipotesiskan dalam penelitian ini [5]. Teori JD-R menggambarkan keterikatan sebagai proses motivasi, yang menunjukkan bahwa hal tersebut dapat memediasi antara sumber daya pekerjaan dan hasil kerja yang positif [25]. Dengan demikian, pengalaman positif (yaitu, kepuasan) dari praktik-praktik MSDM yang diterapkan berfungsi sebagai sumber pekerjaan potensial yang mendorong tekad dan upaya kerja karyawan, yang diterjemahkan ke dalam hasil yang positif (yaitu, niat yang lebih rendah dari perputaran karyawan) [5]. [20] menemukan bahwa kepuasan gaji berpengaruh terhadap keterikatan kerja, namun kepuasan penilaian kinerja tidak memiliki pengaruh serupa. Keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan gaji dan turnover intention, tetapi tidak memediasi hubungan antara kepuasan penilaian kinerja dan turnover intention.

Jika kepuasan terhadap praktik-praktik MSDM mempengaruhi keterikatan kerja, dan keterikatan kerja mempengaruhi intensi turnover, maka masuk akal jika keterikatan kerja dapat memediasi hubungan antara praktik-praktik MSDM dan intensi turnover. Oleh karena itu, keterikatan kerja merupakan inti dari model yang dihipotesiskan dalam penelitian ini [5]. Teori JD-R menggambarkan keterikatan sebagai proses motivasi, yang menunjukkan bahwa hal tersebut dapat memediasi antara sumber daya pekerjaan dan hasil kerja yang positif. [25]. Dengan demikian, pengalaman positif yaitu, kepuasan dari praktik-praktik MSDM yang diterapkan berfungsi sebagai sumber pekerjaan potensial yang mendorong tekad dan upaya kerja karyawan, yang diterjemahkan ke dalam hasil yang positif yaitu, niat yang lebih rendah dari perputaran karyawan [5]. [21] menemukan bahwa kepuasan gaji memengaruhi Turnover Invention melalui keterikatan kerja.

Diskusi hasil ini memperlihatkan beberapa implikasi penting. Pertama, keterikatan kerja terbukti menjadi faktor kunci yang menekan turnover intention, selaras dengan temuan [5][26] yang menekankan peran engagement sebagai penahan niat keluar. Kedua, kepuasan terhadap penilaian kinerja berkontribusi positif dalam meningkatkan keterikatan kerja, menegaskan pentingnya sistem evaluasi yang adil dan transparan sebagaimana temuan [27][28]. Ketiga, kepuasan gaji juga memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja, sehingga kompensasi yang memadai bukan hanya imbalan finansial tetapi juga pendorong loyalitas sebagaimana temuan [6][29]. Terakhir, baik kepuasan penilaian kinerja maupun kepuasan gaji tidak secara langsung menurunkan turnover intention, melainkan bekerja melalui keterikatan kerja sebagai mediator sebagaimana [30][31], yang memperlihatkan bahwa engagement adalah mekanisme utama yang menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan penilaian kinerja dan kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, sementara keterikatan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Hasil ini menegaskan bahwa keterikatan berperan penting sebagai mediator, sehingga kepuasan karyawan tidak hanya berdampak langsung tetapi juga secara tidak langsung menurunkan niat keluar. Implikasi praktisnya, perusahaan perlu memperkuat sistem kompensasi, penilaian kinerja, serta program keterikatan kerja untuk mengurangi turnover. Temuan ini juga membuka peluang penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan variabel lain yang mungkin turut memengaruhi keterikatan dan niat keluar.

#### Referensi

- [1] C. Ketkaew, O. Manglakakeeree, and P. Naruecharadhol, *The interrelationships of work-related factors, person-environment fit, and employee turnover intention*. Cogent Business & Management, 2022.
- [2] J. P. Meyer and R. P. Tett, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based

- on Meta-analytical Findings," *Pers. Psychol.*, vol. 46, pp. 259–293, 1993, doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.
- [3] R. W. Griffeth, P. W. Hom, and S. Gaertner, "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium," *J. Manage.*, vol. 26, no. 3, pp. 463–488, 2000, doi: 10.1016/s0149-2063(00)00043-x.
- [4] J. D. Shaw, "Turnover rates and organizational performance," *Organ. Psychol. Rev.*, vol. 1, no. 3, pp. 187–213, 2011, doi: 10.1177/2041386610382152.
- [5] M. A. Memon *et al.*, "Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention," *Int. J. Manpow.*, vol. 42, no. 1, pp. 21–50, 2021, doi: 10.1108/IJM-04-2018-0127.
- [6] M. T. Majaya and Y. Gulo, "HRM PRACTICES, WORK ENGAGEMENT AND EMPLOYEE TURNOVER INTENTION," *Seybold Rep. Joinal*, pp. 341–359, 2023, doi: 10.47772/IJRISS.2025.9020004.
- [7] D. Rurumingratni and A. Satrya, "HRM Practices And Turnover Intention: The Mediating Effect Of Work Engagement In The Food And Beverage Industry In Indonesia," in *The 6th International Conference on Family Business and Entrepreneurship*, 2022, pp. 332–340.
- [8] C. Varma, "Employee Satisfaction of Performance Appraisal and Employee Turnover," *IPE J. Manag.*, vol. 13, 2024.
- [9] B. Akinyemi, B. George, and A. Ogundele, "Relationship between Job Satisfaction, Pay, Affective Commitment and Turnover Intention among Registered Nurses in Nigeria," *Glob. J. Health Sci.*, vol. 14, no. 2, p. 37, 2022, doi: 10.5539/gjhs.v14n2p37.
- [10] Raditriono and H. Hendarsjah, "The Influence of Performance Evaluation Satisfaction, Salary Satisfaction, and Supervisor Support on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Work Engagement," *J. Eduvest - J. Univers. Stud.*, 2024.
- [11] Bhattacharjee, "Impact of Pay satisfaction on turnover intention in Financial Consulting Firm," *Int. J. Nov. Res. Dev.*, 2024, doi: IJNRD2402362.
- [12] I. H. Ghazali, *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9*, 3rd ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2021.
- [13] U. Sekaran and R. Bougie, *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. Chichester: Wiley, 2016.
- [14] J. F. Hair, G. T. M. Hult, and C. M. Ringle, *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. USA: SAGE Publication Inc, 2022.
- [15] Solimin, A. A. R. Fernandes, and Nurjannah, *Metode Statistika Multivariat: Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017.
- [16] I. Ghazali and H. Latan, *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang, 2015.
- [17] J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Routledge, 1988.
- [18] M. A. Memon, "Satisfaction Matters: The Relationships between HRM Practices, Work Engagement and Turnover Intention," *Int. J. Manpow.*, 2020.
- [19] N. Juhdi, F. Pa, and S. K. Hansaram, "The International Journal of Human HR practices and turnover intention : the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia," no. August 2019, 2013, doi: 10.1080/09585192.2013.763841.
- [20] M. T. Majaya and Y. Gulo, "HRM PRACTICES, WORK ENGAGEMENT AND EMPLOYEE TURNOVER INTENTION," *Seybold Rep. Joinal*, pp. 341–359, 2023.
- [21] S. N. Hidayat, *Pengaruh pay satisfaction terhadap turnover intention yang dimediasi oleh work engagement pada PT. Handa Teknik. FEB - Usakti*, 2018.
- [22] B. Shuck, D. Twyford, T. Reio, and A. Shuck, "Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions," *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 25, Jun. 2014, doi: 10.1002/hrdq.21190.
- [23] C. Bailey, A. Madden, K. Alfes, and L. Fletcher, "The Meaning , Antecedents and Outcomes of Employee Engagement : A Narrative Synthesis," no. July, 2015, doi: 10.1111/ijmr.12077.
- [24] M. Salanova and B. Schaufeli, "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour," vol. 19, no. 1, pp. 116–131, 2008, doi: 10.1080/09585190701763982.
- [25] G. Karadas and O. M. Karatepe, "Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes," *Empl. Relations*, vol. 41, no. 1, pp. 67–83, Aug. 2018, doi: 10.1108/ER-04-2017-0084.
- [26] P. G. Silviana and L. Cahyadi, "Mengukur Turnover Intention melalui Work Engagement," *JMB J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 12, no. 2, p. 132, 2023, doi: 10.31000/jmb.v12i2.9466.
- [27] M. Aboramadan, B. Albashiti, H. Alharazin, and K. A. Dahleez, "Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement," *Int. J. Educ. Manag.*, vol. 34, no. 1, pp. 154–174, 2020, doi: 10.1108/IJEM-04-2019-0160.
- [28] M. Hamzah, B. Tamam, and F. Surahman, "The Role of Performance Appraisal Satisfaction on Work Engagement and its Impact on Tur," *Int. J. Multicult. Multireligious Underst.*, vol. 9, no. 6, pp. 236–243, 2023, doi: 10.18415/ijmmu.v9i6.3870.
- [29] D. Udasi, "Impact of Pay Satisfaction on Employee Engagement and Employee Intention to Turnover," *J. Adv. Zool.*, 2023.

- [30] Andari and Nafiudin, “The Effect of Compensation Satisfaction, Supervisor Support on Turnover Intention Mediated by Work Engagement in the Manufacturing Industry in Banten Province,” *J. Ekon.*, vol. 11, no. 02, pp. 1064–1070, 2022, [Online]. Available: <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- [31] A. Nawardi and D. O. Berliyanti, “The Effect of Human Resources Management Practices, Transformational Leadership on Turnover Intention Mediated By Work Engagement on Stateowned Bank Employees,” *Int. J. Multidiscip. Res. Anal.*, vol. 06, no. 01, pp. 288–295, 2023, doi: 10.47191/ijmra/v6-i1-36.