

Mengukur *Turnover Intention* melalui *Work Engagement*

Poppy Gus Silviana¹, Lukman Cahyadi²

¹Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul Jakarta

²Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul Jakarta

poppygussilviana02@student.esaunggul.ac.id, lukman.cahyadi@esaunggul.ac.id

- Received 20 August 2023, Revised 06 September 2023, Accepted 22 September 2023

Keyword	Abstract
<p>Pay satisfaction, performance appraisal, training, turnover intention, work engagement.</p>	<p>This study aims to investigate the relationship between training, performance evaluation, pay satisfaction, work engagement, and turnover intentions, with the moderating influence of job stress. Human resource management is the focus of this study, which aims to increase work engagement in property companies in carrying out their various tasks and functions optimally and to the maximum extent possible, as well as positive managerial implications for management, which aims to progress the company. This study collected data using the survey method, namely by distributing questionnaires online using a google form and, in this study, using 130 respondents. The research was conducted using quantitative analysis, using structural equation modeling (SEM) - partial least square (PLS) methods. The findings indicate that satisfaction with training has an effect on work engagement, that performance reviews have an effect on work engagement, that pay satisfaction does not have an effect on work engagement, and that the presence of work stress as a moderator does not make the relationship between work engagement and turnover intention stronger. The implications of this study are intended to increase work engagement, so companies must pay attention to employee conditions regarding satisfaction with their pay, then make training plans in such a way that the training they get with their work is relevant and satisfying so as to increase the level of engagement among employees at the company.</p>

Copyright © 2023 JMB, Journal Manajemen Bisnis is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

I. PENDAHULUAN

Persaingan dan perubahan bisnis saat ini menjadi hal yang penting bagi suatu perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) dengan baik. Namun seringkali terjadi, perusahaan merasa terganggu secara langsung maupun tidak langsung oleh retensi niat untuk berpindah pada karyawan (Nelissen *et al.*, 2017). Tidak hanya itu, tetapi kepergian pekerja berpengalaman mungkin memiliki pengaruh buruk pada moral mereka yang terus bekerja untuk perusahaan, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas mereka serta hilangnya keunggulan organisasi atas bisnis lain di industri (Holtom & Burch, 2016). Tingkat perpindahan karyawan (*turnover intention*) yang tinggi dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan dikarenakan perusahaan tersebut harus mengeluarkan biaya lagi untuk melakukan rekrutmen karyawan, oleh sebab itu perusahaan

akan mencukupi segala kebutuhan karyawannya sebagai upaya untuk menghindari *turnover intention*.

Oleh karena itu, saat ini perusahaan dapat meningkatkan karyawan untuk mencapai organisasi. Karyawan yang mampu memiliki kompetitif dengan keterikatan kerja akan memberikan pengaruh baik yang lebih besar dan karyawan yang sangat terampil merupakan salah satu tantangan terpenting saat ini. Faktor – faktor yang memiliki peran penting dalam praktik SDM untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan mampu mengurangi niat untuk berpindah antara lain *training satisfaction*, *performance appraisal*, dan *pay satisfaction*. Pada perusahaan yang diteliti telah memberikan kebijakan tersebut namun masih terdapat *turnover* yang tinggi, sehingga penelitian ini akan meneliti lebih lanjut faktor mana yang berperan tinggi terhadap niat untuk berpindah.

Meningkatkan keterikatan kerja karyawan adalah salah satu metode terbaik untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan (Shuck et al., 2014). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang tinggi menyebabkan perpindahan karyawan yang lebih rendah (Shuck et al., 2014; Bailey et al., 2015). Lam et al. (2009) melihat bahwa rendahnya keterikatan kerja dapat diprediksi sebagai faktor yang mempengaruhi perpindahan karyawan ke organisasi lain. Temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masalah pada keterikatan kerja yang rendah merupakan suatu fenomena terbesar didunia (Albrecht et al., 2015). Sesuai dengan penelitian dari Hewitt (2017) dimana faktor keterikatan kerja di antara organisasi-organisasi Asia menurun, kemudian memiliki sejumlah besar karyawan yang tidak terikat mampu meningkatkan resiko berpindah.

Training satisfaction sangat penting diperhatikan, karena *training satisfaction* dapat memberikan peluang untuk karyawan semakin tumbuh dan berkompentensi. Menurut Schmidt (2007) peluang untuk melakukan pelatihan dan pengembangan ditempat kerja sangat penting, terutama saat pemilihan karir. Sedangkan menurut Memon et al. (2016) Program pelatihan yang tepat harus berdasarkan kebutuhan pekerjaan pada karyawan. Studi menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan keterampilan, seperti pelatihan ditempat kerja penting guna membuat peran pekerjaan lebih menarik dan terikat.

Performance Appraisal merupakan dimensi penting dari sistem manajemen kinerja organisasi guna untuk meningkatkan kualitas karyawan yang diberikan oleh organisasi maupun perusahaan. *Performance Appraisal* mampu memberikan penilaian kinerja yang dirancang dengan baik dan dapat mendorong efektifitas suatu organisasi (Memon et al., 2020).

Pay Satisfaction dapat berperan penting dalam keterikatan kerja, karena mampu memotivasi karyawan untuk dapat fokus pada peningkatan prestasi kerja mereka (Anitha 2014). *Pay Satisfaction* dikatakan sebagai kunci untuk mencapai tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga mampu mengurangi niat berpindah pada karyawan (Memon & Rohani Salleh, 2017). Sementara itu *Work Stress* juga dapat dipengaruhi oleh ketidakpuasan karyawan karena mereka merasa memiliki pekerjaan diluar kemampuan

yang dimiliki. (Wibowo et al., 2021). *Work Stress* erat kaitannya dengan tuntutan kerja yang berlebihan sehingga mampu mempengaruhi niat karyawan untuk berpindah (Arshadi & Damiri, 2013).

Self efficacy memiliki peran penting dalam keterikatan kerja karyawan yang berdampak pada emosional, sehingga menjadi solusi untuk meningkatkan kemampuan karyawan terhadap kekecewaan yang berkaitan pada organisasi yang belum memenuhi standar komitmen (Etehad & Karatepe, 2019). Tidak hanya itu, *Self Efficacy* dianggap mampu memberikan peran penting untuk mengelola persepsi terhadap karyawan mengenai ketidakpuasan kerja atau ketidaknyamanan kerja (Guarnaccia et al., 2018).

Hasil studi sebelumnya telah dilakukan, dimana menunjukkan hubungan antara perasaan keseluruhan karyawan terhadap praktik SDM berkontribusi pada peningkatan keterikatan kerja dan mengurangi niat untuk berpindah pada perusahaan Oil dan Gas (Memon et al., 2021). Gerhart (2005) telah menekankan peran faktor mediasi antara praktik SDM dan hasil kinerja. Namun demikian, penelitian saat ini menambahkan variabel tambahan untuk diteliti lebih lanjut, khususnya variabel *work stress* untuk membuktikan kekuatan keterikatan kerja dalam sebuah perusahaan *property*. Masuknya variabel tersebut dianggap dapat memiliki peran pemoderasi bagi variabel lainnya.

Penjelasan terkait penelitian yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan peran *work engagement karyawan* dalam menjalankan tugasnya pada perusahaan *property*. Kemudian, untuk menguji serta mengetahui pengaruh hubungan antara variabel *training*, *performance appraisal*, *pay satisfaction*, terhadap *turnover intention* melalui *work engagement*, dan *work stress* sebagai pemoderasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Training Satisfaction

Dari penelitian Schmidt (2007) *Training Satisfaction* adalah suatu perasaan seseorang tentang aspek pelatihan kerja yang mereka terima. Hal ini dapat dilihat pada sejauh mana orang yang menyukai dan tidak menyukai pada perusahaan dengan segala kegiatan yang mereka terima guna untuk mengembangkan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu secara efektif.

Kemudian pada penelitian lain, Kerdpitak & Jermsttiparsert (2020) mendeskripsikan *Training Satisfaction* adalah pelatihan yang diberikan untuk karyawan sehingga dapat meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia dan dapat memberikan keunggulan yang kompetitif. Dan menurut Saks (2022) *training satisfaction* adalah pengembangan perusahaan yang diberikan untuk karyawan guna memberikan peluang supaya karyawan tersebut dapat tumbuh dan maju. Disimpulkan bahwa *Training Satisfaction* adalah kepuasan terhadap pelatihan yang diterima karyawan guna untuk meningkatkan pemahaman mereka.

Performance Appraisal

Dikutip dari penelitian Memon et al. (2020) *Performance Appraisal* adalah sistem pemberian penilaian kinerja untuk menentukan sikap karyawan terhadap kepuasan yang mereka terima. Memandang *Performance Appraisal* dapat dikatakan sebagai suatu proses yang meliputi kebutuhan seperti pembinaan, dan pelatihan sehingga hal tersebut dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan. (Aboramadan et al., 2020).

Sedangkan menurut Aboramadan et al. (2020) *Performance Appraisal* adalah proses analisis mengenai kinerja terhadap karyawan yang dirancang dengan baik untuk mendorong efektifitas suatu organisasi. Miller (2001) mendefinisikan bahwa *Performance Appraisal* adalah suatu kegiatan yang dilakukan sebuah perusahaan guna memberikan penilaian yang positif sebagai respons untuk dapat meningkatkan kinerja mereka. Dapat disimpulkan bahwa *Performance Appraisal* adalah suatu sistem yang dimana kinerja pada pekerjaan karyawan dapat dievaluasi oleh perusahaan.

Pay Satisfaction

Wen et al. (2022) *Pay Satisfaction* adalah asumsi positif pada perasaan karyawan mengenai aspek kepuasan pembayaran. Sedangkan menurut Singh & Loncar (2010) *Pay Satisfaction* adalah upah yang dikeluarkan oleh pemberi kerja dan merupakan hal penting untuk karyawan yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Gelard & Rezaei (2016) bahwa *Pay Satisfaction* adalah seseorang yang merasa puas dengan penghasilannya ketika persepsi gaji yang mereka harapkan terpenuhi. Dan menurut Heneman & Schwab (1985) *Pay Satisfaction* adalah keseluruhan perasaan positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan mengenai pembayaran yang mereka

terima. Disimpulkan bahwa *Pay Satisfaction* adalah kepuasan yang diterima oleh seorang karyawan atas persepsi gaji yang mereka peroleh sesuai.

Work Engagement

Halbesleben et al. (2009) *Work Engagement* adalah keadaan dalam diri seseorang terkait dengan emosional dan motivasi yang luas terhadap pekerjaannya. Menurut Saks (2006) *Work Engagement* adalah seberapa besar keinginan seseorang dalam menerapkan pekerjaannya. Sedangkan menurut Schaufeli et al. (2006) *Work Engagement* adalah kondisi psikologis individu yang memberikan dampak positif dengan dicirikan mempunyai semangat dalam bekerja, antusiasme, dan inspirasi yang tinggi.

Karyawan yang terikat sangat bersemangat dengan pekerjaan mereka, serta mampu menampilkan energi yang tinggi dalam mengejar tujuan mereka dalam bekerja. (Schaufeli & Salanova, 2022). Dari penjelasan beberapa peneliti sebelumnya disimpulkan bahwa *Work Engagement* adalah keterikatan karyawan dengan suatu pekerjaannya

Turnover Intention

Wang et al. (2021) *turnover intention* dapat dijelaskan sebagai keinginan individu untuk keluar dari organisasi dimana mereka bekerja. Aburumman et al. (2020) *turnover intention* ialah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, sehingga berdampak buruk bagi perusahaan. Park & Min (2020) juga berpendapat bahwa *turnover intention* ialah kesadaran atau pemikiran karyawan mengenai niat untuk meninggalkan pekerjaannya dan ini telah diputuskan sebagai premis kritis dari niat berpindah.

Menurut Jung & Yoon (2013) *Turnover intention* adalah perilaku seseorang ingin mengundurkan diri dari posisi saat ini, dan lebih cenderung untuk mencari pekerjaan baru. Dan menurut Akgunduz & Eryilmaz (2018) *Turnover intention* adalah Kesadaran karyawan terhadap keinginannya untuk meninggalkan suatu pekerjaan.

Disimpulkan bahwa *turnover intention* dapat dikatakan sebagai niat karyawan untuk meninggalkan posisi mereka saat ini.

Work Stress

Menurut Terry et al. (1993) *Work Stress* adalah kondisi seseorang pada tingkat kecemasan dan depresi yang tinggi terhadap pekerjaan yang

mereka terima. Menurut Lait & Wallace (2002) *Work Stress* adalah suatu keadaan dimana terdapat beberapa faktor seperti konflik peran, beban atas tugas yang diberikan atasan, dan wewenang yang diberikan tidak sejalan dengan tanggung jawab terhadap persepsi pekerjaan sehingga dapat mengganggu kondisi fisik dan perilaku karyawan tersebut.

Menurut Chen *et al.* (2011) *Work Stress* adalah kondisi dinamis seseorang yang dihadapkan pada kendala, dan tuntutan pada pekerjaannya. Menurut Akaase & Bernard (2021) *Work Stress* adalah sikap atas ketidaknyamanan pada seseorang terhadap kejadian yang dialaminya. Dan menurut Ajayi (2018) *work stress* adalah situasi seseorang yang dihadapkan pada persyaratan kerja yang tidak sesuai pada keterampilan dan pengetahuan mereka.

Disimpulkan bahwa *Work Stress* adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang tidak mampu dilakukan sehingga dapat mempengaruhi emosi, dan kondisi fisiologisnya.

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pengukuran yang akan digunakan dalam kuisioner variabel yang diteliti dan diadaptasi dari penelitian terdahulu. Dilakukan dengan menyebarkan kuisioner secara online melalui *google form*. Dalam pengukuran ini memakai skala likert dengan skor 1-4, dimana skor 1 adalah Sangat Tidak Setuju (STS), Skor 2 Tidak Setuju (TS), skor 3 Setuju (S), dan skor 4 Sangat Setuju (SS). Pengukuran ini merupakan analisis kausal antara variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu *Training Satisfaction*, *Performance Appraisal*, *Pay Satisfaction*, variabel mediasi yaitu *Work Engagement*, dan variabel moderasi yaitu *Work Stres* pada variabel terikat (*Dependent Variable*) yaitu *Turnover Intention*. Pengukuran variabel *training satisfaction* menggunakan pernyataan dari (Schmidt, 2007) terdapat 4 pernyataan, kemudian variabel *performance appraisal satisfaction* dari (Miller, 2001) 5 pernyataan. Selanjutnya pada variabel *pay satisfaction* 4 pernyataan dari (Heneman & Schwab, 1985), pernyataan pada variabel *work engagement* dari Schaufeli *et al.* (2006) terdapat 7 pernyataan. Pada variabel *turnover intention* dengan 4 pernyataan dari (Jung & Yoon, 2013), dan terakhir pada *work stress* terdapat 5 pernyataan dari (Chen *et al.*, 2011).

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. X perusahaan *property* wilayah

Jakarta selatan. Sampel yang diambil dari populasi menggunakan *purposive sampling* dengan lama bekerja minimal dua tahun menggunakan kriteria usia, jenis kelamin, klasifikasi pekerjaan, dan pendidikan. Dengan penentuan sampel yang digunakan adalah 5 dikali jumlah pernyataan (Hair *et al.*, 2010). Dalam penelitian ini ukuran sampel yang digunakan sebanyak (29 x 5) sehingga jumlah sampel yang didapatkan berjumlah 145 orang yang nantinya sebagai responden untuk mengisi kuisioner. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner awal (*pre test*) kepada 30 orang responden.

Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk melakukan analisis kuantitatif ini, kemudian SPSS dan SmartPLS digunakan untuk analisis dan pengolahan data. Peneliti menggunakan analisis faktor dalam SPSS untuk memeriksa validitas dan reliabilitas. Nilai pengukuran dari Kaiser-Meyer-Okin (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* digunakan untuk memeriksa validitas (MSA). Agar analisis faktor valid, KMO dan MSA harus lebih besar dari 0,5. Alpha Cronbach sebagai indeks keandalan. Hasil Cronbach's Alpha mendekati 1 menunjukkan tes yang sangat andal. (Hair *et al.*, 2014).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada perusahaan *property* yang berdomisili di Jl. Jendral Sudirman Jakarta Selatan. Berdasarkan penyebaran kuisioner yang dilaksanakan memakai *google form* yang dilakukan secara online dimana data yang berhasil dikumpulkan yakni sejumlah 130 responden. Dari 68 responden 52,3% adalah laki – laki, dan 62 responden 47,7% adalah perempuan, dengan rata – rata usia kurang dari 30 tahun sebanyak 88 responden (67,7%), 30% berusia antara 30 – 39 tahun. Sedangkan sebanyak 3 responden (2,3%) berusia antara 40 – 50 tahun. Kemudian sebagian besar 65 responden (50%) memiliki pengalaman bekerja 2 – 4 tahun, 48 responden (36,9%) pengalaman bekerja 5 -7 tahun, dan 17 responden (13,1) pengalaman bekerja 8 – 10 tahun. Selanjutnya pada klasifikasi pekerjaan sebanyak 12 responden (9,2%) posisi marketing, 7 responden (5,4%) posisi admin keuangan, dan 111 responden (85,4%) diposisi staff operasional. Kemudian sebagian besar 99 responden (76,2%) adalah lulusan Sarjana Strata I, sedangkan 19

responden (14,6%) lulusan SLTA/Sederajat, dan 12 responden (9,2%) adalah lulusan diploma.

Hasil Model Pengukuran (Outer Model Analysis)

Mengikuti pedoman Hair *et al.* (2017), mencerminkan model pengukuran harus diuji untuk validitas dan reliabilitas konstruk menggunakan nilai faktor pemuatan 0,70, seperti yang diperlukan dalam SmartPLS 3.0. Karena sebagian besar indikator masing-masing variabel

memiliki faktor pembebanan lebih dari 0,70, pengukuran validitas konstruk analisis ini bisa diandalkan dan valid. Untuk menghindari penghapusan struktur indikasi. Nilai Composite Reliability (CR) dan Average Variance Extracted (AVE) dari penelitian ini dinilai kredibel.

Tabel 1. Outer Loading Pengukuran Reflektif

	PAS	PS	TI	TS	WE	WE*WS	WS
PAS1	0.903						
PAS2	0.897						
PAS4	0.875						
PAS5	0.901						
PS1		0.885					
PS2		0.916					
PS3		0.879					
PS4		0.901					
TI1			0.864				
TI2			0.853				
TI3			0.819				
TI4			0.801				
TS1				0.912			
TS2				0.856			
TS3				0.892			
TS4				0.899			
WE * WS						1.213	
WE1					0.908		
WE4					0.925		
WE5					0.914		
WE6					0.885		
WE7					0.892		
WS1							0.817
WS2							0.900
WS4							0.847
WS5							0.798

Sumber : Output PLS, 2023

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Varians Extracted (AVE)
PAS	0.916	0.918	0.941	0.799
PS	0.918	0.924	0.942	0.801
TI	0.855	0.856	0.902	0.697
TS	0.912	0.917	0.938	0.792
WE	0.945	0.946	0.958	0.819
WE*WS	1.000	1.000	1.000	1.000
WS	0.865	0.930	0.906	0.708

Sumber : Output PLS, 2023.

Menurut Hair *et al.* (2017) nilai yang disyaratkan ialah $CR \geq 0,70$ dan $AVE \geq 0,50$. Hasil perhitungan CR dan AVE pada variabel *training satisfaction* ($CR=0,938$; $AVE=0,792$), *performance appraisal satisfaction* ($CR=0,941$; $AVE=0,799$), *pay*

satisfaction ($CR=0,942$; $AVE=0,801$), *work engagement* ($CR=0,958$; $AVE=0,819$), *turnover intention* ($CR= 0,902$; $AVE= 0,697$).

Tabel 3. Hasil R Square

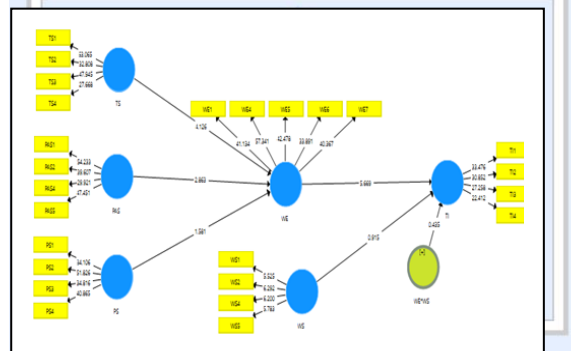
	R Square	R Square Adjusted
TI	0.292	0.275
WE	0.402	0.388

Sumber : Output PLS, 2023

Nilai R^2 dalam persamaan dihitung dengan tes analisis struktural. Seberapa baik variabel independen menjelaskan variabel dependen diukur dengan nilai R^2 -nya. Dapat dilihat hasil analisis yaitu dari variabel *work engagement* secara bersama dipengaruhi oleh variabel *training satisfaction*, *performance appraisal*, dan *pay satisfaction* dengan nilai R^2 sebesar 0,402. Oleh karena itu diartikan bahwa 40,2% varian dari *work engagement* dapat dijelaskan oleh *training*

satisfaction, *performance appraisal*, *pay satisfaction*, dan sisanya sebanyak 59,8% bisa diartikan oleh variabel lain yang tidak ada dalam studi ini.

Analisis berikutnya yaitu, pada variabel *turnover intention* secara bersama dipengaruhi oleh variabel *work engagement* dan *work stress* dengan nilai R^2 sebesar 0,292. Hal ini menyatakan bahwa 29,2% varian *turnover intention* bisa diartikan oleh variabel *work engagement* dan *work stress*. Dan sisanya 70,8% bisa iartikan oleh variabel lainnya.



Gambar 1 Path Diagram T- Value

Dari gambar diatas memiliki hasil uji hipotesis model penelitian sebagai berikut :

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	<i>Training Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	4,126	Data mendukung hipotesis
H2	<i>Performance Appraisal Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	2,863	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Pay Satisfaction</i> tidak berpengaruh positif pada <i>Work Engagement</i>	1,581	Data tidak mendukung hipotesis
H4	<i>Work Engagement</i> berpengaruh negatif pada <i>Turnover Intention</i>	5,669	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Work Stress</i> tidak memperkuat hubungan antara <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,435	Data tidak mendukung hipotesis

Berdasarkan table uji hipotesis diatas, diketahui 3 hipotesis memiliki T-Value diatas 1,96 sehingga data mendukung hipotesis analisis yang dibangun. Sementara 2 hipotesis terkait salah satu variabel independen yaitu variabel *pay satisfaction* dan variabel moderasi memiliki T-Value dibawah 1,96 sehingga hipotesis tersebut ditolak.

Interpretasi

Dalam penelitian ini dapat mengeksplorasi dengan menguji secara empiris dari pengaruh *training, performance appraisal, pay satisfaction*, terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* dan *work stress* sebagai pemoderasi. Pada pengujian hipotesis yang pertama, menunjukkan hubungan *training satisfaction* mempengaruhi *work engagement*. Sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa kepuasan terhadap pelatihan ditempat kerja yang diberikan oleh perusahaan mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan pada hasil kerja terhadap karyawan tersebut (Huang & Su, 2016). Selanjutnya berdasarkan data yang diperoleh, karyawan merasa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan mampu memenuhi kebutuhannya dalam segi pekerjaan sehingga karyawan tersebut akan lebih mudah mengkolaborasi antara pelatihan dengan pekerjaannya. Proses kolaboratif dalam peran organisasi memberikan *training* mampu meningkatkan kualitas dan keterampilan pada karyawan di perusahaan *property* sehingga akan mengarah pada keterikatan karyawan yang tinggi. Semakin besar semangat karyawan dalam mengikuti pelatihan, semakin kuat pula keterikatan mereka dengan perusahaan. Pelatihan juga mampu memberikan peran besar bagi karyawan, karena dengan adanya pelatihan karyawan merasa terpenuhi oleh pengalaman baru sehingga dapat mengaplikasikan keterampilannya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan kerja mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Terdapat persamaan dengan penelitian sebelumnya oleh Saks (2022) yang menjelaskan bahwa praktik SDM yang peduli terhadap *training* akan dapat meningkatkan hubungan terhadap tingkat keterikatan yang tinggi pada karyawan.

Hasil kedua pada variabel *Performance appraisal* juga memiliki pengaruh terhadap *work engagement*. Hal ini dilihat pada komponen dalam penilaian kerja yang mampu memberikan kepuasan serta mampu mengukur aspek – aspek keterampilan pada karyawan diperusahaan.

Pemberian dukungan yang dilakukan oleh atasan juga mampu mempengaruhi diri serta aspek penilaian bagi karyawan. Dengan terpenuhinya atas aspek – aspek dari penilaian yang lebih baik, maka karyawan akan merasakan kepuasan terhadap apa yang menjadi penilaian yang diberikan oleh perusahaan. Temuan ini juga dapat mempengaruhi seberapa besar keterikatan karyawan terhadap kepuasan di tempat kerja. Penelitian yang saat ini dilakukan mampu memvalidasi dari hasil studi sebelumnya oleh Aboramadan et al. (2020) menyatakan penilaian kerja dapat memperkuat komitmen karyawan di dalam suatu perusahaan sehingga pada akhirnya mampu menghasilkan pengaruh yang positif terhadap keterikatan kerja.

Namun pada variabel *Pay satisfaction* ternyata tidak memiliki dampak pada keterikatan kerja. Kepuasan terhadap gaji tentunya diperlukan pendapat karyawan tentang hak dan harapan yang mereka terima dari perusahaan. Dan dapat diartikan bahwa dalam penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Oleh sebab itu didukung dari hasil penelitian melalui data dapat dikatakan bahwa kepuasan terhadap gaji yang dirasakan setiap orang tentunya berbeda-beda. Sehingga tingkat kepuasan dan keterikatan juga akan berbeda pada tiap individunya terutama dilihat pada klasifikasi pekerjaan dan tingkat pendidikan. Dan hal ini juga memungkinkan bisa disebabkan tingginya tingkat pendidikan diperusahaan yaitu sarjana strata I memiliki presentase lebih besar, maka persepsi atas gaji yang diterima jauh lebih besar. Dalam hal ini, kepuasan terhadap gaji diperusahaan diharapkan mampu memenuhi persepsi karyawan terhadap apa yang mereka dapatkan sesuai dengan yang diharapkan. Karena kepuasan terhadap gaji menjadi harapan dari sebuah keterikatan kerjasama antara karyawan dengan perusahaan.

Hasil variabel keempat, penelitian ini telah membuktikan adanya pengaruh negatif signifikan mengenai *work engagement* pada *turnover intention*. Hal ini didukung dari hasil analisis dilihat berdasarkan tingginya karyawan yang terikat terhadap pekerjaannya. Karyawan merasa menyatu dengan pekerjaannya, dan dengan adanya kepuasan *training, performance appraisal* membuat mereka semakin terikat pada perusahaan. Lalu dilihat dari data, karyawan yang bekerja saat ini memiliki tingkat keinginan dan semangat bekerja yang tinggi sehingga menumbuhkan rasa keterikatan yang tinggi. Dengan terikatnya

karyawan, maka sangat erat kaitannya dengan penurunan tingkat absensi, pengunduran diri dan keinginannya untuk berpartisipasi pada suatu organisasi menjadi lebih tinggi.

Pada variabel *work stress* sebagai moderasi, telah ditemukan bahwa *work stress* tidak memperkuat hubungan antara *work engagement* terhadap *turnover intention* secara signifikan. Hal ini disebabkan oleh adanya pelatihan dan pengembangan karir yang memadai diperusahaan membuat karyawan merasa berkembang dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari, dan kemampuan kerja yang saat ini tidak lagi terkait dengan beban kerja yang diterima maka didapati stress kerja yang rendah pada karyawan, tentunya itu bisa dikarenakan adanya pekerjaan dan waktu yang seimbang pada karyawan tersebut. Oleh karena itu, ditemukan rendahnya perasaan ingin menyerah pada karyawan diperusahaan terhadap pekerjaannya, dan frustrasi kerja yang rendah membuat *work stress* tidak memiliki peran moderasi dalam penelitian di perusahaan tersebut.

V. PENUTUP

Dapat disimpulkan dari studi yang tersedia bahwa kepuasan pelatihan secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja, dan bahwa penilaian kinerja juga secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja. Motivasi karyawan tidak terkait dengan kepuasan gaji. Dan *work stress* tidak memperkuat peran moderasi antara *work engagement* dan *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat oleh faktor yaitu , kepuasan akan pembayaran yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan tingkat pekerjaan, akibatnya akan menciptakan *engagement* yang rendah dalam bekerja. Selanjutnya, penelitian ini dapat menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang tinggi merupakan faktor penting dan prediktor yang kuat pengaruhnya untuk meningkatkan kepuasan karyawan serta dapat berperan penting dalam menumbuhkan keterikatan dan mampu mengurangi niat untuk berpindah bagi karyawan perusahaan *property*.

Masih terdapat ketidaksempurnaan penelitian yang dilakukan sehingga dapat memungkinkan untuk diperbaiki oleh peneliti selanjutnya, terdapat kriteria responden yang tidak terspesialisasi seperti jabatan, status karyawan kontrak atau karyawan tetap sehingga data yang dihasilkan belum bisa mencerminkan hasil yang akurat dan maksimal. Karena

karakteristik setiap individu dapat berubah dan dipengaruhi oleh keadaan masing – masing perusahaan, dan sulit bagi kami untuk mencari responden yang dapat menjawab kuisioner dengan benar dan jujur. Penelitian yang diteliti tidak mampu membuktikan bahwa *pay satisfaction* berdampak signifikan pada *work engagement*, dan *work stress* sebagai peran moderasi dapat meningkatkan hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention*. Objek pada penelitian ini pun terbatas hanya pada perusahaan *property* di Jakarta selatan, sehingga belum mampu menggambarkan pada perusahaan lain. Penelitian selanjutnya agar mengembangkan faktor pemoderasi lainnya yang dilihat dapat mempengaruhi *work engagement* dan mampu memberikan pengaruh positif lainnya melalui variabel lain. Dapat menambahkan peran *self efficacy*, dikarenakan seseorang dengan *efficacy* yang tinggi dianggap karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan kepadanya, dan tentunya karyawan memiliki perasaan yang tidak mudah menyerah pada keadaan sehingga mereka dengan mudahnya menggapai maksud yang sudah direncanakan oleh perusahaan.

Berikutnya ada beberapa implikasi dalam analisis ini yang signifikan untuk dilaksanakan agar dapat meningkatkan *work engagement* pada perusahaan sehingga mampu untuk menurunkan tingkat *turnover* yang tinggi. Pertama, dengan meningkatkan keterikatan kerja pada karyawan maka perusahaan harus memperhatikan keadaan para karyawan terkait kepuasan akan gaji yang mereka terima. Kedua membuat perencanaan *training* dengan sedemikian rupa sehingga antara *training* yang mereka dapatkan dengan pekerjaannya relevan dan memuaskan sehingga dapat meningkatkan tingkat keterikatan karyawan di perusahaan. Selanjutnya, memastikan keadilan dalam penilaian juga diperhatikan karena dapat meningkatkan karyawan dalam pekerjaannya. Keterikatan karyawan dapat membangun rasa yang kuat antara perusahaan dan pegawai, dan mengurangi keinginan untuk pindah dari perusahaan *property* saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Higher Education: The

- Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Ajayi, S. (2018). *Effect of Stress on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Banking Industry*. 1–71.
- Akaase, B. B., & Bernard, D. O. (2021). *Duty Related Stress and Work Productivity Among University Lecturers in Cross River State, Nigeria*. 1(4), 13–19.
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does Turnover Intention mediate the Effects of Job insecurity and Co-Worker Support on Social Loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68(September 2017), 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(2003), 706–710. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631>
- Asavapatra, & Lert, P. (2018). Factors Influencing Employees' Turnover Intention in Bangkok, Thailand. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 4(4(11)), 46–73. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.4\(11\).2018.46-73](https://doi.org/10.35678/2539-5645.4(11).2018.46-73)
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 00(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., Emmerik, H. Van, Geurts, S., & Demerouti, E. (2010). *Recovery turns job demands into challenges: A diary Study on Work Engagement and Performance* (Issue March 2015). <https://www.researchgate.net/publication/46713287>
- Chen, M. F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *Service Industries Journal*, 31(8), 1327–1345. <https://doi.org/10.1080/02642060903437543>
- 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*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Etehadi, B., & Karatepe, O. M. (2019). The Impact of Job Insecurity on Critical Hotel Employee outcomes: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(6), 665–689. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1556768>
- Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The Relationship Between Job Motivation, Compensation Satisfaction and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration - A Case Study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>

- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. *Management Revu*, 16(2), 174–185. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-2-174>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The Role of Occupational Self-Efficacy in Mediating the Effect of Job Insecurity on Work Engagement, Satisfaction and General Health. *Current Psychology*, 37(3), 488–497. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9525-0>
- Hair, J.F, Schuenemeyer, J. H., Murtagh, F., & Heck, A. (2010). Multivariate Data Analysis. *Technometrics*, 31(3), 393. <https://doi.org/10.2307/3556165>
- Hair, J F, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.).
- Hair, Joseph F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Los Angeles: SAGE Publication, Inc.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141. <https://doi.org/10.1080/0020759850824772>
- Hewitt, A. (2017). Trends in Global Employee Engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains. *Trends in Global Employee Engagement*, 1–15. <http://www.modernsurvey.com/wp-content/uploads/2017/04/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>
- Holtom, B. C., & Burch, T. C. (2016). A model of turnover-based disruption in customer services. *Human Resource Management Review*, 26(1), 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.004>
- Huang, W. R., & Su, C. H. (2016). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Job Training Satisfaction and Turnover Intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42–52. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2015-0029>
- Jamal, M. (2005). Burnout among Canadian and Chinese employees: a cross-cultural study. *European Management Review*, 2(3), 224–230.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, 27(2), 213–236. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1004-1>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). The Effects of Organizational Service Orientation on Person-Organization Fit and Turnover intent. *Service Industries Journal*, 33(1), 7–29. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.596932>
- Kaewboonchoo, O., Yingyuad, B., Rawiworrakul, T., & Jinayon, A. (2014). *Job Stress and Intent to Stay Work among Registered Female Nurses Working in Thai Hospitals*. 56, 93–99.
- Kerdpitak, C., & Jermstittiparsert, K. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 443–452. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.56>
- Kühnel, J., Sonntag, S., & Bledow, R. (2012). Resources and Time Pressure as Day-Level

- Antecedents of Work Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 181–198. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02022.x>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Lait, J., & Wallace, J. E. (2002). Stress at work: A study of organizational-professional conflict and unmet expectations. *Relations Industrielles*, 57(3), 463–490. <https://doi.org/10.7202/006886ar>
- Lam, W., Chen, Z., & Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: The mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250–2270. <https://doi.org/10.1080/09585190903239641>
- Memon, M. A., & Rohani Salleh. (2017). The Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 25(1), 43–69. <https://journals.iium.edu.my/enmjjournal/index.php/enmj/article/view/473>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The Link Between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407–429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2020). Performance Appraisal Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Role of Work Engagement. *Management Decision*, 58(6), 1053–1066. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0685>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: The Relationships Between HRM Practices, Work Engagement and Turnover Intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Miller, J. S. (2001). Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study. *Human Resource Management*, 40(4), 321–332. <https://doi.org/10.1002/hrm.1022>
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee Development and Voluntary Turnover: Testing the Employability Paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152–168. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12136>
- Park, J., & Min, H. (Kelly). (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90(June), 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2022). Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100835>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A

- Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2022). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 63, 71–92.
- Schmidt, S. W. (2007). The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481–498.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>
- 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*, 25(2), 239–270.
<https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles*, 65(3), 470–490.
<https://doi.org/10.7202/044892ar>
- Su, X., Liang, K., & Wong, V. (2021). The Impact of Collective Psychological Ownership on Turnover Intention Among Social Service Workers. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 45(4), 352–364.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1898072>
- Terry, D. J., Nielsen, M., & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*, 45(3), 168–175.
<https://doi.org/10.1080/00049539308259135>
- Wang, Y., Jiang, N., Zhang, H., & Liu, Z. (2021). Organizational justice, burnout, and turnover intention of social workers in China. *Journal of Social Work*, 21(3), 456–475.
<https://doi.org/10.1177/1468017320911347>
- Wen, D., Yan, D., & Sun, X. (2022). Employee Satisfaction, Employee Engagement and Turnover Intention: The Moderating Role of Position Level. *Human Systems Management*, 41(3), 407–422.
- Wibowo, A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2021). the Effect of Workloads on Turnover Intention With Work Stress As Mediation and Social Support As Moderated Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 404–412.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.16>
- <https://doi.org/10.3233/HSM-211505>