

Analisis Turnover Intention Ditinjau Dari Kepuasan Gaji, Beban Kerja dan Work Engagement Sebagai Mediasi

Analysis of Turnover Intention In Terms of Pay Satisfaction, Workload, and Work Engagement as Mediating Variables

Winsa Haura Zahra¹, Suharyanto², M.M.T.S Mildawani³
^{1,2,3} (Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia)

winsa.haura@gmail.com

DOI: 10.55963/jumpa.v10i3.577

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan gaji dan beban kerja terhadap *turnover intention* dengan menggunakan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank X. Metode Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dibantu oleh software smart-PLS dengan pendekatan SEM (*structural equation modeling*). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik random sampling dengan jumlah responden 90 karyawan. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa, kepuasan gaji dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan gaji dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dalam hubungan moderasi kepuasan gaji melalui *work engagement* terhadap *turnover intention* berpengaruh signifikan. Namun beban kerja melalui *work engagement* terhadap *turnover intention* tidak berpengaruh. Implikasi dari penemuan ini adalah kepuasan gaji mempunyai peran penting bagi perusahaan yakni sebagai program retensi karyawan yang mampu meningkatkan tingkat *engagement* pada karyawan dan mempengaruhi penurunan *turnover* karyawan. Serta pentingnya memperhatikan pemberian beban kerja yang sesuai bagi tiap karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan tidak merasa terbebani yang akan berdampak terhadap tingkat *turnover intention*.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kepuasan Gaji, *Turnover Intention*, *Work Engagement*

Abstract - This study aims to analyze the effect of salary satisfaction and workload on turnover intention by using work engagement as a mediating variable in Bank X employees. This research method uses quantitative methods assisted by smart-PLS software. The data used in this study are primary data obtained from the results of distributing questionnaires. The data collection technique used is random sampling technique with the number of respondents 90 employees. The results in this study indicate that, salary satisfaction and workload have a significant effect on turnover intention, salary satisfaction and workload have a significant effect on work engagement, work engagement has a significant effect on turnover intention. In the moderation relationship, salary satisfaction through work engagement on turnover intention has a significant effect. However, workload through work engagement on turnover intention has no significant effect. The implication of this finding is that salary satisfaction has an important role for companies, namely as an employee retention program that can increase the level of engagement in employees and affect the decrease in employee turnover. As well as the importance of paying attention to providing the appropriate workload for each employee so that employees can work effectively and not feel burdened which will have an impact on the level of turnover intention.

Keywords: Pay Satisfaction, Turnover Intention, Work Engagement, Workload

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi. Sumber daya manusia mencakup penyediaan keahlian, keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas yang diperlukan untuk keberlangsungan perusahaan. Dengan berkembangnya ilmu sumber daya manusia, karyawan sekarang dipandang sebagai aset dan bukan hanya sumber daya bagi organisasi. Susan (2019) menyatakan bahwa sumber daya manusia dianggap sebagai aset yang mendorong suatu organisasi, dan karena itu mereka harus dilatih dan dikembangkan. Sumber daya manusia adalah komponen penting dari organisasi. Salah satu permasalahan dalam lingkup sumber daya manusia adalah *turnover intention*. Dewasa ini, fenomena karyawan aktif dalam mencari pekerjaan dengan keuntungan dan peluang yang lebih baik menjadi hal yang lumrah. *Turnover* diartikan sebagai berhentinya seseorang

karyawan dari tempat bekerja secara sukarela. *Turnover* menjadi masalah yang cukup serius bagi perusahaan karena memberikan banyak dampak buruk. Salah satu lembaga survei data di Amerika, *Pay Scale*, menyatakan bahwa efek dari *turnover* karyawan yang sangat terampil membutuhkan biaya lima kali lipat. Konsekuensi lain dari *turnover* juga mengganggu kesejahteraan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Selain itu Karyawan yang bekerja dalam tim dapat kesulitan dalam membangun hubungan antar karyawan lainnya jika anggota tim terus berganti. Selain itu dampak negatif dari tingginya *turnover* adalah perusahaan mengeluarkan biaya lebih untuk merekrut dan pelatihan terhadap kandidat baru, serta ketidakpastian dan ketidakstabilan terhadap keadaan karyawan. Perbankan merupakan salah satu kunci utama dalam sektor jasa, yang memiliki peranan dalam pembangunan ekonomi negara. Industri perbankan juga sangat di pengaruhi oleh masalah *turnover intention*, dimana kinerja dan kekuatan sistem perbankan bergantung kepada karyawannya (Muthukumaran 2018). Persaingan dalam dunia perbankan tidak hanya berfokus pada total asset dan pendapatan laba saja namun juga pada kualitas sumber daya manusianya. Dalam dunia perbankan, diketahui karyawan perbankan memiliki tuntutan kerja yang besar, bahkan di sebagian posisi terpaksa harus bekerja *overtime* untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya. Dimana tuntutan kerja ini bisa menjadi beban kerja jika karyawan tidak dapat memenuhi tugas pekerjaannya.

Dikutip dari survei yang dilakukan *National Business Research Institute*, mengungkapkan bahwa penyebab utama terjadinya *turnover* adalah gaji. Gaji merupakan hal pokok yang dibutuhkan setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. Salah satu manfaat pemberian gaji ialah untuk mempertahankan karyawan yang ada di perusahaan. Mayoritas tujuan dari karyawan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya melalui gaji yang diterimanya sebagai imbalan dari pekerjaannya. Sistem pemberian gaji juga berpotensi sebagai sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi intensi karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Jika besaran gaji yang ditetapkan perusahaan tidak kompetitif atau besarnya gaji yang diterima karyawan berbeda jauh dari besaran gaji di perusahaan lain dengan jabatan yang setara, maka tentu hal ini berdampak pada kondisi dimana banyak karyawan yang memutuskan untuk *resign* dari perusahaan. Ferannia (2017) berpendapat bahwa gaji yang tinggi merupakan salah satu pendorong utama bagi kepuasan karyawan, dan juga gaji tidak hanya memenuhi kebutuhan material karyawan, gaji juga memberikan kepuasan psikologis, dimana mengarah terhadap retensi karyawan (Likoko, 2022). Berdasarkan hal yang telah dijabarkan penulis berkeyakinan bahwa kepuasan gaji menjadi keputusan utama mayoritas karyawan untuk memiliki kecenderungan dalam intensi *turnover*. Dimana pemberian gaji seringkali tidak memenuhi ekspektasi karyawan yang menyebabkan karyawan mempunyai kecenderungan untuk mencari peluang di perusahaan lain. Oleh karena itu kepuasan gaji menjadi hal penting baik bagi perusahaan dan juga karyawan. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian oleh Rosnania, dkk (2021) menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh *negative* signifikan terhadap *turnover*,

Beban kerja adalah faktor lainnya yang mempengaruhi *turnover intention*. Beban kerja adalah kemampuan tubuh dalam menerima pekerjaan. Menetapkan beban kerja kepada karyawan harus dengan tepat. Penetapan beban kerja harus di analisa sesuai dengan kemampuan fisik dan psikologis serta keahlian dari masing-masing individu. Jika seorang karyawan mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja, namun, apabila karyawan tidak berhasil menyelesaikan tugas tersebut, maka itu menjadi suatu beban kerja. Beban kerja yang terjadi secara terus menerus dan tidak dikelola dengan baik akan memberikan dampak buruk, salah satunya adalah munculnya stres kerja. Mungkin adanya kecenderungan bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan jika tuntutan dan beban kerja ini terus berlanjut dan membuat karyawan merasa terbebani. Jika persentase karyawan yang keluar dari perusahaan tinggi, maka beban kerja dan lembur untuk karyawan yang sudah ada akan meningkat, yang pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan tingkat produktivitas, yang pada gilirannya akan melemahkan semangat kerja karyawan. Nastuti (2020) memberikan hasil beban kerja berpengaruh positif terhadap intensi *turnover*, Hal ini dikarenakan beban kerja yang tinggi memiliki intensi membuat stress pada karyawan.

Work engagement adalah salah satu faktor penting yang dapat memprediksi *turnover* karyawan. Ketika seorang karyawan merasa terlibat dengan pekerjaannya, itu disebut keterlibatan kerja. Saat seseorang dapat terhubung dengan orang lain secara sadar dan emosional, itu disebut *engagement*. Karyawan yang merasa terikat oleh pekerjaan mereka tahu tujuan perannya dalam perusahaan dan berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan yang terbaik. Marciano (2010) menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki rasa keterikatan memiliki beberapa keuntungan yakni salah satunya dapat menurunkan *turnover intention*. *Work engagement* digambarkan sebuah perasaan dan semangat yang positif pada karyawan sehingga karyawan merasakan pekerjaannya bermakna serta merasa menyatu dengan pekerjaannya. Dampak positif pada keterikatan ini dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar (Memon dkk 2017). Menurut Gallup (2013), tingkat keterlibatan kerja generasi saat ini sangat rendah, hanya 29%. Ini menunjukkan bahwa generasi saat ini mungkin tidak merasa terhubung dengan pekerjaan mereka dan, sebagai akibatnya, lebih cenderung untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Tingkat *turnover* terus meningkat karena generasi saat ini kurang terlibat daripada generasi sebelumnya, terutama di industri yang lebih besar dan mapan seperti keuangan dan perbankan.

Berdasarkan masalah terkait *turnover intention* karyawan yang masih menjadi polemik yang terjadi pada perusahaan dan juga terkait bahwa salah satu bukti keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia adalah dimana tingkat *turnover* karyawan dalam perusahaan rendah oleh karenanya penulis bertujuan untuk meneliti terkait *turnover intention*. *Turnover intention* dipengaruhi oleh berbagai faktor namun dalam penelitian ini penulis akan fokus mendalami pada faktor, kepuasan gaji, beban kerja dan *work engagement* sebagai variabel mediasi

TINJAUAN LITERATUR

Turnover Intention

Menurut Zhang dkk, (2018) *turnover intention* adalah kadar atau intensitas keinginan keluar dari organisasi atau perusahaan, berbagai macam alasan mendasari terjadinya *turnover intention* antara lain; adanya keinginan mendapat pekerjaan dengan jaminan lebih baik. Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak sukarela, sebagai akibat dari ketidakpuasan mereka dengan posisi mereka saat ini dan tersedianya pekerjaan alternatif. Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi disebut *turnover intention*. Menurut Mobley (2011) terdapat tiga indikator dalam mengukur *turnover intention* (a). Keinginan untuk mengundurkan diri; (b). Mempertimbangkan peluang dan potensi perpindahan pekerjaan. (c). Keinginan untuk mencari pekerjaan baru.

Kepuasan Gaji

Menurut Rosnania dkk, (2021) kepuasan gaji adalah ketika seseorang akan terpuaskan dengan gajinya dimana ketika persepsi terhadap gaji dan yang diperoleh oleh mereka sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut Xiong dkk, (2018) kepuasan gaji terbentuk dari jumlah gaji yang mereka terima (tingkat gaji) dibandingkan dengan besaran gaji yang seharusnya diterima diukur dari standar pekerjaan yang mereka jalani. Menurut Haneman dan Schwab (dalam Nastuti 2020) terdapat empat indikator untuk mengukur kepuasan gaji: (a) tingkat gaji, (b) struktur atau pengelolaan gaji, (c) peningkatan gaji, (d) tunjangan.

Beban Kerja

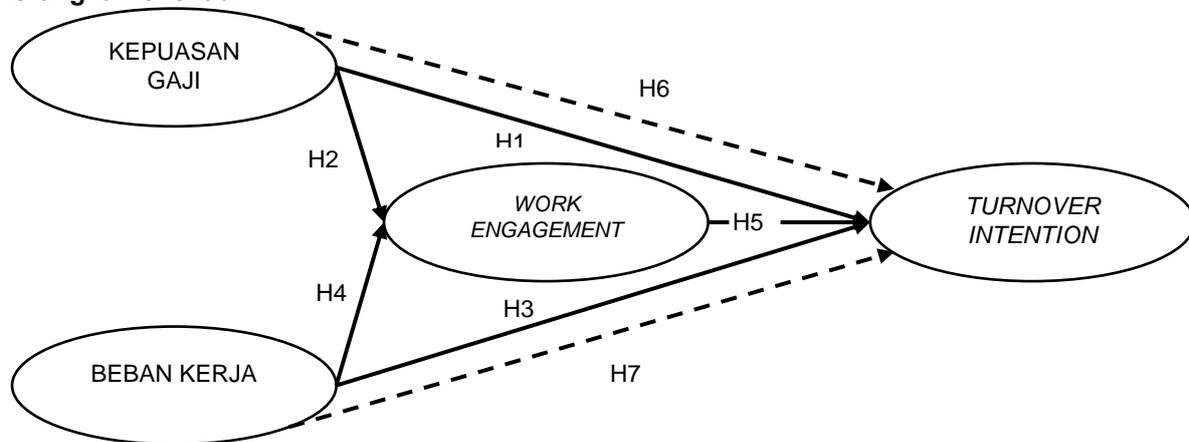
Menurut Gibson (2018) beban kerja dapat didefinisikan sebagai banyaknya tugas atau kurangnya waktu yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Rocky dkk, (2018) menjabarkan terkait beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari tenaga kerja yang memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan keterampilan dan potensi yang dimiliki. Menurut Putra (2012), terdapat empat indikator untuk mengukur beban kerja, (a) tujuan yang harus dicapai; (b) kondisi pekerjaan; (c) penggunaan waktu; (d) standar pekerjaan.

Work Engagement

Menurut Sowanya dan Syarif (2020) *Work engagement* merupakan sikap positif karyawan dan perusahaan (komitmen, keterlibatan, dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan. Schaufeli dan Bakker (2010), *work engagement* juga merujuk pada konsep psikologi

positif tentang karyawan, yaitu ketika karyawan merasa antusias dan senang dengan pekerjaan mereka. Selain itu, hubungan emosional seseorang terhadap pekerjaannya dapat digambarkan sebagai sejauh mana mereka bersedia mengabdikan diri pada pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan, dan energi mereka untuk melakukannya, dan menganggap pekerjaan sebagai bagian penting dari hidup mereka. Menurut Schuufeli dan Bakker (2010) terdapat tiga indikator dalam (a) semangat (*vigour*); (b) dedikasi (*dedication*); (c) penghayatan (*absorption*).

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: Data olahan peneliti 2023

Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dijabarkan, hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: Kepuasan gaji berpengaruh negative signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan bank X. Hasil penelitian terdahulu oleh Rosnania dkk, (2020) menunjukkan hasil bahwa gaji secara signifikan mempengaruhi penurunan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Gaji salah satu faktor yang paling penting yang mempengaruhi individu untuk memilih pekerjaan dan bersama dengan organisasi

H2: Kepuasan gaji berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan bank X. Hasil penelitian terdahulu oleh Memon dkk, (2017) menunjukkan hasil bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Karyawan dengan persentase kepuasan gaji yang tinggi cenderung mempraktikkan perilaku dan sikap di tempat kerja yang lebih positif serta mereka lebih *engaged* dengan pekerjaan.

H3: Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan bank X. Hasil penelitian terdahulu oleh Tirtaputra (2018) memberikan hasil bahwa persepsi tentang beban kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap beban *turnover intention*. Ini dikarenakan pengaruh dari beratnya beban kerja mampu menyebabkan individu karyawan memiliki intensi untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dan mencari pekerjaan yang lebih baik dari saat ini.

H4: Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan bank X. Hasil penelitian terdahulu oleh Elfitasari (2020) menunjukkan hasil bahwa *work engagement* dengan tingkat yang rendah pada perusahaan dapat dipengaruhi oleh beban kerja dimana beban kerja adalah bentuk dari job demand atau tuntutan tugas bagi karyawan.

H5: *Work engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan bank X Hasil penelitian terdahulu oleh Cahyana & Prahara (2020) memberikan hasil bahwa. *Work engagement* digambarkan sebuah perasaan dan semangat yang positif pada karyawan sehingga karyawan merasakan pekerjaannya bermakna serta merasa menyatu dengan pekerjaannya sehingga menurunkan kadar intensi *turnover*.

H6: *Work engagement* memediasi hubungan kepuasan gaji terhadap *turnover intention* pada karyawan bank X.

Hasil penelitian terdahulu oleh Wang dan Li (2018) menunjukkan hasil bahwa *work engagement* berpengaruh dalam memediasi hubungan antara kepuasan gaji terhadap *turnover intention*. Hasil

penelitian ini menjabarkan bahwa tingkat kepuasan gaji yang adil berhubungan signifikan dengan kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya dan dengan demikian mayoritas karyawan yang merasa puas akan gajinya menggurungkam niat atau kecenderungannya dalam *turnover intention*.

H7: *Work engagement* memediasi hubungan beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan bank X.

Hasil penelitian oleh Zhang dkk, (2020) menemukan hasil karyawan yang memiliki persepsi terhadap beban kerja yang rendah berkorelasi dengan tingkat *work engagement* yang tinggi, terutama dalam aspek dedikasi ini menggambarkan karyawan dengan *work engagement* yang tinggi tidak menganggap tugasnya sebagai suatu beban melainkan sebagai dedikasinya terhadap pekerjaannya. Sehingga dimana beban kerja yang tinggi di iringi dengan tingkat *work engagement* yang tinggi pula tidak membuat karyawan merasa terbebani, melainkan mereka merasa bahwa ini merupakan dedikasinya terhadap pekerjaannya sehingga karyawan yang merasa pekerjaan merupakan kewajiban dibanding sebuah beban memiliki dampak dalam penurunan tingkat *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bermaksud menguji pengaruh kepuasan gaji, beban kerja, terhadap *turnover intention* dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen, satu variabel mediasi dan satu variabel dependen. Sebagai variabel independen yaitu kepuasan gaji (X_1), beban kerja (X_2), dengan di mediasi *work engagement* (Z) terhadap *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependen. Metode yang diterapkan adalah metode kuantitatif, karena data yang digunakan adalah angka-angka dengan menggunakan model matematika dan statistika dari hasil kuisioner yang disebar.

Teknik Pengumpulan data

Dalam penelitian ini pengumpulan data primer. Pengambilan data primer dalam penelitian ini yakni bersumber dari hasil kuisioner dan wawancara yang diperoleh dari responden karyawan Bank X. Tujuan dari penelitian lapangan ini adalah guna mendapatkan data yang akurat dengan langkah selanjutnya, perhitungan dari hasil kuisioner menggunakan skala *likert*.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Bank X yang berjumlah 110 orang. Pada penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 90 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan dalam penelitian ini adalah teknik *simple random sampling* menggunakan perhitungan rumus slovin dengan *margin eror* 5%, didapatkan hasil sebanyak 86 (dibulatkan menjadi 90).

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui sebuah indikator mampu untuk merefleksikan variabel dalam penelitian dapat digunakan dengan uji *partial least square* yang menghasilkan nilai *outer loading*. Pada Penelitian ini, batas *loading factor* yang digunakan didasarkan pada nilai sebesar $>0,7$. Indikator dalam penelitian ini telah memiliki nilai *loading* $>0,7$ seluruh indikator dapat dikatakan valid (Hair dkk., 2014). Untuk mengevaluasi *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* maka nilai diharuskan lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran yang digunakan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai lebih besar dari 0,7.

Tabel 1. Uji Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha

| Variabel | Comp.Osite Re.Liability | Cronbach's Alpha |
|---------------------|-------------------------|------------------|
| Kepuasan Gaji | 0,968 | 0,961 |
| Beban Kerja | 0,974 | 0,970 |
| W.Ork .Engagemen.T | 0,953 | 0,941 |
| Turno.Ver Intention | 0,964 | 0,955 |

Sumber: Data diolah peneliti 2023

Tabel 2. Uji Outer Loading

| Variabel | Kepuasan Gaji | Beban Kerja | Work Engagement | Turnover Intention |
|----------|---------------|-------------|-----------------|--------------------|
| X1_1 | 0,937 | | | |
| X1_2 | 0,926 | | | |
| X1_3 | 0,938 | | | |
| X1_4 | 0,944 | | | |
| X1_5 | 0,892 | | | |
| X1_6 | 0,823 | | | |
| X1_7 | 0,838 | | | |
| X2_1 | | 0,879 | | |
| X2_2 | | 0,921 | | |
| X2_3 | | 0,917 | | |
| X2_4 | | 0,911 | | |
| X2_5 | | 0,888 | | |
| X2_6 | | 0,889 | | |
| X2_7 | | 0,925 | | |
| X2_8 | | 0,935 | | |
| Z_1 | | | 0,902 | |
| Z_2 | | | 0,816 | |
| Z_3 | | | 0,868 | |
| Z_4 | | | 0,898 | |
| Z_5 | | | 0,904 | |
| Z_6 | | | 0,887 | |
| Y_1 | | | | 0,881 |
| Y_2 | | | | 0,903 |
| Y_3 | | | | 0,908 |
| Y_4 | | | | 0,928 |
| Y_5 | | | | 0,868 |
| Y_6 | | | | 0,938 |

Sumber: Data diolah peneliti 2023

Langkah kedua dalam uji validitas adalah dengan mengevaluasi nilai AVE (*average variance extracted*) pada setiap instrumen pernyataan dari indikator yang digunakan pada penelitian. Berdasarkan *rule of thumbs*, nilai dari AVE harus lebih besar dari 0,5. Setiap instrumen dari indikator pada variabel penelitian ini valid dan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Tabel 3. Uji AVE

| | <i>Average Variand Extracted (AVE)</i> |
|--------------------|--|
| Kepuasan Gaji | 0,812 |
| Beban Kerja | 0,825 |
| Work Engagement | 0,774 |
| Turnover Intention | 0,818 |

Sumber: Data diolah peneliti 2023

Profil Responden

Total responden dalam penelitian ini berjumlah 90 responden. pada penelitian ini mayoritas didominasi oleh karyawan dengan kisaran usia 31-40 tahun. Responden laki-laki memiliki persentase lebih besar yakni sebanyak 65%. Pada penelitian ini mayoritas didominasi oleh karyawan dengan durasi lama bekerja >10 tahun dengan persentase 39%.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis bertujuan untuk menguji pengaruh hubungan antara dua variabel atau lebih. *Path coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi dalam uji hipotesis. Dengan kriteria skor atau nilai *t-statistic* diatas 1,64 untuk pengujian hipotesis.

Tabel 4. Uji Hipotesis

| | Original Sample (O) | T Statistik (O/STDEV) | P Values |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------------|----------|
| Kepuasan Gaji -> Turnover Intention | -0,141 | 1,669 | 0,048 |
| Kepuasan Gaji -> Work Engagement | 0,803 | 10,547 | 0,000 |
| Beban Kerja -> Turnover Intention | 0,728 | 7,539 | 0,000 |
| Beban Kerja -> Work Engagement | -0,153 | 1,829 | 0,035 |
| Work Engagement -> Turnover Intention | -0,135 | 1,800 | 0,038 |

Sumber: Data diolah peneliti 2023

1. Variabel kepuasan gaji terhadap *turnover Intention* diketahui memiliki nilai t statistik 1,669 > 1,64 dan p value 0,048 < 0,05 serta *original sample* bernilai negatif (-0,141) artinya hipotesis kepuasan gaji negatif terhadap *turnover intention* diterima.
2. Variabel kepuasan gaji terhadap *work engagement* diketahui memiliki nilai t statistik 10,547 > 1,64 dan p value 0,000 < 0,05 serta *original sample* bernilai positif (0,803) artinya hipotesis kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap *work engagement* diterima.
3. Variabel beban kerja terhadap *turnover intention* diketahui memiliki nilai t statistik 7,539 > 1,64 dan p value 0,000 < 0,05 serta *original sample* bernilai positif (0,728) artinya hipotesis beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* diterima.
4. Variabel beban kerja terhadap *work engagement* diketahui memiliki nilai t statistik 1,829 > 1,64 dan p value 0,035 < 0,05 serta *original sample* bernilai negatif (-0,153) artinya hipotesis kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *work engagement* diterima.
5. Variabel *work engagement* terhadap *turnover intention* diketahui memiliki nilai t statistic 1,800 > 1,64 dan p value 0,038 < 0,05 serta *original sample* bernilai negatif (-0,135) artinya hipotesis alternatif *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* diterima.

Tabel 5. Uji Efek Mediasi

| | Original Sample (O) | T Statistik (O/STDEV) | P Values |
|--|---------------------|---------------------------|----------|
| Kepuasan Gaji -> Work Engagement -> Turnover Intention | -0,109 | 1,729 | 0,044 |
| Beban Kerja-> Work Engagement -> Turnover Intention | 0,021 | 1,265 | 0,105 |

Sumber: Data diolah peneliti 2023

1. Variabel kepuasan gaji terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* diketahui memiliki nilai t-statistik 1,729 > 1,64 dan p-value 0,044 < 0,05 serta *original sample* bernilai negatif (-0,109) artinya hipotesis kepuasan gaji terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* berpengaruh negatif diterima.
2. Variabel beban kerja terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* diketahui memiliki nilai t-statistik 1,265 > 1,64 dan p-value 0,105 > 0,05 serta *original sample* bernilai positif (0,021) artinya hipotesis beban kerja terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* ditolak.

PEMBAHASAN

Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa kepuasan terhadap gaji memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*), Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rosnania dkk, (2021), Likoko & Barasa (2020), dan Nastuti (2020) yang menyatakan bahwa gaji secara signifikan mempengaruhi penurunan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Semakin tinggi persentase tingkat kepuasan karyawan terhadap penerimaan gaji berimplikasi pada penurunan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh yang positif terhadap keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Memon dkk, (2020) menunjukkan hasil yang serupa bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh positif signifikan

terhadap keterlibatan kerja, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan persentase kepuasan gaji yang tinggi cenderung mempraktikkan perilaku dan sikap di tempat kerja yang lebih positif serta mereka lebih *engaged* dengan pekerjaan.

Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tirtaputra (2018), Ini dikarenakan pengaruh dari beratnya beban kerja mampu menyebabkan individu karyawan memiliki intensi untuk merasa stres dan memilih keluar dari pekerjaannya saat ini untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dari saat ini.

Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Elfitasari (2020) menunjukkan hasil bahwa persepsi karyawan terhadap beban kerja dengan keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang berlawanan dapat diartikan jika semakin tinggi persepsi karyawan terhadap beban kerja maka semakin rendah keterlibatan kerja pada karyawan begitu pula sebaliknya jika semakin rendah persepsi karyawan terhadap beban kerjanya maka keterlibatan kerja karyawan semakin tinggi

Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah pekerjaan (*turnover intention*). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahyana & Prahara (2020) memberikan hasil bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan antar *turnover intention*, dimana apabila skor keterlibatan kerja pada karyawan tinggi, maka intensi turnover semakin rendah, hal ini dapat tergambarkan dari dimensi- dimensi keterlibatan kerja yang dapat mempengaruhi timbulnya intensi turnover pada karyawan.

Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa kepuasan gaji terhadap niat untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) melalui keterlibatan kerja berpengaruh negatif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Memon dkk, (2017) menunjukkan hasil bahwa keterlibatan kerja berpengaruh dalam memediasi hubungan antara kepuasan gaji terhadap niat. Hasil penelitian ini menjabarkan bahwa tingkat kepuasan gaji yang adil berhubungan signifikan dengan kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya dan dengan demikian mayoritas karyawan yang merasa puas akan gajinya mengurungkan niat atau kecenderungannya untuk berpindah.

Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa beban kerja terhadap niat berpindah kerja (*turnover intention*) melalui keterlibatan kerja tidak berpengaruh. Ditolaknya hipotesis ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang besar terhadap tingkat *turnover intention*, beban kerja yang terjadi secara terus menerus dan tidak di kelola dengan baik akan memberikan dampak buruk, salah satunya adalah munculnya stres kerja, serta hubungan antara beban kerja terhadap keterlibatan kerja cenderung lemah, dimana karyawan dengan beban kerja yang tinggi memungkinkan beresiko meningkatnya stres dalam bekerja sehingga menurunkan rasa keterikatan dalam pekerjaannya yang berkorelasi terhadap niat untuk berpindah pekerjaan

KESIMPULAN

Kesimpulan yang ditemukan dari penelitian ini, jika karyawan merasa puas dengan gaji mereka, kemungkinan untuk memiliki niat berpindah pekerjaan menjadi lebih rendah serta kepuasan gaji juga meningkatkan tingkat engagement karyawan yang dimana implikasi yang ditemukan kepuasan gaji dan keterlibatan kerja merupakan salah satu program retensi karyawan bagi perusahaan. Tingginya tingkat beban kerja dapat menyebabkan stres pada karyawan dan akhirnya mendorong mereka untuk mencari pekerjaan yang lebih baik tingkat keterlibatan kerja yang rendah di perusahaan dapat dipengaruhi oleh tingginya beban kerja. Kepuasan terhadap gaji memengaruhi niat berpindah pekerjaan melalui keterlibatan kerja dengan efek yang negatif. Implikasi yang ditemukan adalah manfaat yang diperoleh oleh perusahaan dari memuaskan karyawan melalui gaji dapat meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan dan berkorelasi dengan penurunan niat berpindah pekerjaan. Beban kerja terhadap niat berpindah pekerjaan (*turnover intention*) melalui keterlibatan kerja (*work engagement*) pada karyawan Bank X tidak berpengaruh. Ditolaknya hipotesis ini menunjukkan walaupun tingkat *engagement* karyawan Bank X dalam kategori baik namun persepsi akan beban kerja yang tinggi pada karyawan Bank X memiliki pengaruh yang lebih besar. Sehingga *work*

engagement tidak berperan dalam memediasi hubungan tersebut, dimana beban kerja yang terjadi secara terus menerus dan tidak dikelola dengan baik akan memberikan dampak buruk, salah satunya adalah munculnya stres kerja, serta hubungan antara beban kerja terhadap *work engagement* cenderung lemah, dimana karyawan dengan beban kerja yang tinggi memungkinkan beresiko meningkatnya stres dalam bekerja sehingga menurunkan rasa keterikatan dalam pekerjaannya yang berkorelasi terhadap *turnover intention*. Berdasarkan simpulan diatas maka peneliti memberi saran sebagai berikut, agar perusahaan dapat meningkatkan peluang karier bagi para karyawannya agar karyawan merasa berkembang dengan baik, sehingga dapat menurunkan *turnover intention*. Dan juga dalam memberikan tugas terhadap individu karyawan perlunya pengukuran pemberian beban kerja yang tepat agar nantinya karyawan tidak merasa terbebani yang akan berdampak pada efisiensi perusahaan.

REFERENSI

- Bakker, A. B dan Leiter, M. P. (2010) *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Cahyana, K.S & Prahara, S.A, (2020) *Work Engagement dengan Intensi Turnover pada karyawan, Intuisi Jurnal Psikologi Ilmiah. Vol.3 No.(1)- 285-294*
- Chen, H., & Wang, C. (2019) Incivility , satisfaction and *Turnover Intention* of tourist hotel chefs: moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality, Vol 31, No, (5), 2034–2053*.
- Elfitasari, N. & Mulyana, P. H. (2020) Hubungan antara persepsi beban kerja terhadap work engagement pada karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi Vol 07. No (01). 1-7*
- Gallup. (2013) *State of the global workplace: employee engagement insight for business leaders worldwide*. New Jersey: Gallup, Inc
- Gibson, J. L. (2018) *Organisasi, perilaku, struktur, proses* Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hair. (2014) *Multivariate Data Analysis, New International Edition.*, New Jersey : Pearson
- Haneman, H.G., dan Schwab, D.P. (1985) Pay Satisfaction: Its Multi-dimensional nature and Measurement. *Internasional Journal of Psychology. Vol.20 129-141*.
- Harnoto. (2002) *Manajemen sumber daya manusia*. Prehallindo: Jakarta.
- Likoko, S. dan Barasa, J. (2020) Salary Satisfaction and Turnover Intentions among the Teaching Staff in Public Universities in Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) Vol 6 ,732-735*
- Mondy, R.W., dan Martocchio, J.J. (2016), *Human Resource Management, ed.14*, Harlow: Pearson Education
- Memon, A.M dan Salleh, R. (2017) A Review on the Effects of Pay Satisfaction on Employee Engagement and Turnover: A Proposed Mediating Framework. *Internasional Business Management. Vol. 9, 344-348*
- Mobley, W. H. (2011) *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa: Nurul Imam. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Munandar A.S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Nafiudin. (2015) Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover intention. *Jurnal Sains Manajemen. Vol. 1, 25-38*.
- Prahara, Sowanya A., & Hidayat, Syarif. (2019). Budaya Organisasi Dengan Work Engagement Pada Karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi). Vol. 10 No. (2) 232-244*.
- Putra, A. S. (2012) Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok *Jurnal Manajemen Indonesia. Vol 7, 22-32*.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosnania, T., Kalisa, M.C.I dan Nababan, A.P.L. (2021) Pengaruh Pay Satisfaction terhadap Work Engagement dan Turnover Intention. *Proceeding Seminar Bisnis. Vol 5. 173-186*.
- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A. B. (2010) *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept.: A Handbook of Essential Theory and Research*

- Singh, P. dan Loncar, N. (2010) Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intention. Département. *Journal les relations industrielles de l'Université Laval. Industrial Relations, Vol. 65*, 470-490.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol 9*, 2685-4538.
- Tirtaputra, A. (2018) Perception Of Workload And Turnover Intention On Employees. *International Journal for Social Studies , Vol, 04 .112-118*.
- Xiong, G, Wang dan Li. (2018) Leave or Stay as a Risky Choice: Effects of Salary.Reference Points and Anchors on Turnover Intention. *Frontiers in Psychology, Vol. 9* 1035-1050.
- 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)* 456-470