

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Teori

Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi kerangka teori yang bersifat multi-level, meliputi teori-teori besar (*grand theory*) yaitu Manajemen, teori-teori tingkat menengah (*middle range theory*) yaitu sumber daya manusia, serta teori-teori terapan (*applied theory*) yang secara spesifik membahas *Training Satisfaction*, *Pay Satisfaction*, *Work Engagement*, dan *Turnover Intention*.

##### 2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah seni dalam menjalankan dan mengatur sesuatu, berasal dari kata Perancis Kuno "*ménagement*". Adapun beberapa literatur yang menyatakan bahwa "manajemen" berasal dari kata bahasa Inggris "*to manage*" yang artinya mengatur. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia versi daring manajemen merupakan penggunaan sumber daya dengan efektif untuk mencapai suatu tujuan. Menurut William et al., (2009: 179) "*management is the process used to accomplish organizational goals through planning, organizing, leading, and controlling people and other organizational resources.*" Proses manajemen merupakan hal yang krusial dalam perusahaan, sebab di dalamnya terdapat tahapan-tahapan yang terstruktur untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. (Husnul Hotimah et al., 2023). Sedangkan menurut (Nurmadiyah, 2018) manajemen merupakan proses pemanfaatan tenaga serta pikiran untuk melakukan aktivitas yang diarahkan pada tujuan tertentu yang sebelumnya telah ditentukan.

Dalam buku "*Understanding Business*", William et al., menguraikan manajemen menjadi empat fungsi utama:

1. *Planning* / Perencanaan: Tahapan awal adalah perencanaan, perencanaan diartikan sebagai fungsi manajemen yang meliputi perkiraan trend serta penetapan strategi serta taktik terbaik guna mencapai tujuan organisasi.
2. *Organizing* / Pengorganisasian: Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang merancang struktur organisasi dan menciptakan kondisi serta sistem yang memungkinkan semua orang dan elemen bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
3. *Actuating* / Pengarahan: Selanjutnya, fungsi pengarahan yakni fungsi dalam membangun visi, mengembangkan potensi orang lain untuk mencapai sasaran organisasi.
4. *Controlling* / Pengendalian: Fungsi terakhir adalah pengendalian. Fungsi ini memastikan perusahaan tetap pada jalurnya. Pilar ini menetapkan standar yang jelas, memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, dan mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

Keempat fungsi ini saling terkait dan berkesinambungan, bagaikan roda gigi yang memutar mesin organisasi menuju kesuksesan. Teori William dan teman-teman ini bersinambung dengan teori G R. Terry dalam bukunya yang berjudul "*Principles of Management*" mengenai fungsi manajemen. G R. Terry membagi fungsi manajemen menjadi 4 yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* yang disingkat menjadi "POAC". Berdasarkan teori para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen merupakan penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif serta efisien melalui 4 fungsi: *planning, organizing, actuating, dan controlling* untuk mencapai suatu sasaran.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

(William, James & Susan, 2009: 179) menjabarkan definisi *Human Resources Management* sebagai proses untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia, kemudian melakukan rekrutmen,

seleksi, pengembangan, motivasi, evaluasi, penyerahan kompensasi, serta penjadwalan karyawan guna mencapai sasaran organisasi. “*The process of determining human resource needs and then recruiting, selecting, developing, motivating, evaluating, compensating, and scheduling employees to achieve organizational goals.*” Dalam buku “*Human Resources Management*” (Johny, et al 2023) menjelaskan bahwa *human resources management* (HRM) merupakan strategi pendekatan manajemen kerja dan hubungan kerja, mengenai bagaimana seseorang dipekerjakan, diolah, dan dikembangkan dalam suatu organisasi (Armstrong & Taylor 2020, dalam Salima 2021.) Dalam buku “*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*” yang ditulis oleh Wirman Syafri dan Alwi (2017) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dihadapkan pada dua kelompok tantangan. Tantangan pertama berasal dari lingkungan eksternal organisasi yang meliputi faktor politik, hukum, ekonomi, teknologi, demografi, dan sosial budaya.

(Piwowar-SULE, 2020) membagi *human resource management* menjadi 5 fungsi utama (*core function*), yaitu meliputi 1) *Recruitment and Selection*, 2) *HR Appraisal Performance*, 3) *Compensation*, 4) *HR Training and Development*, dan 5) *HR Flow*. Sedangkan menurut (Patrick & Mazhar, 2019) membagi fungsi utama HRM menjadi 5, yaitu: 1) *Recruiting and Selecting Talented Individuals* 2) *Ensuring Workplace Safety and Health* 3) *Fostering Positive Employer-Employee Relationships* 4) *Providing Competitive Compensation and Benefits* 5) *Investing in Employee Training and Development*. Adapun Suryani dan Foeh (2019) membagi *human resources management* menjadi 2 fungsi yaitu:

1. Fungsi Manajerial, fungsi ini meliputi:

- Perencanaan: Perencanaan sumber daya manusia adalah fondasi utama dalam mengelola karyawan Agar dapat

menggapai visi maupun misi perusahaan (jangka waktu dekat maupun jauh.)

- Pengorganisasian: Pengorganisasian adalah proses menyusun struktur organisasi, yang meliputi penentuan tugas, wewenang, dan hubungan antar jabatan.
- Pengarahan: Pengarahan adalah proses memotivasi karyawan agar bekerja dengan maksimal sesuai dengan tujuan organisasi.
- Pengendalian: Pengendalian merupakan proses evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan target yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional, fungsi ini meliputi:

- Pengadaan: Pengadaan karyawan mencakup seluruh proses mendapatkan karyawan baru, mulai dari perencanaan, perekrutan, seleksi, hingga penempatan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi
- Pengembangan: Pengembangan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan.
- Kompensasi: Kompensasi merupakan suatu imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kerja diberikan.
- Integrasi: Pengintegrasian karyawan adalah upaya untuk menyatukan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan dan masyarakat.
- Pemeliharaan: Pemeliharaan karyawan bukan hanya soal mencegah mereka berhenti, tapi juga menjaga agar mereka tetap semangat dan terampil dalam bekerja.
- Pemutusan hubungan kerja: PHK adalah tindakan pengakhiran hak serta kewajiban antara perusahaan dan karyawan.

Berdasarkan teori yang telah disampaikan penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia atau *human resources management* merupakan fungsi manajemen dalam perusahaan yang mengelolah mengenai hubungan kerja melalui berbagai fungsi utama mulai dari proses rekrutmen dan seleksi, proses *maintaining* lingkungan kerja dan hubungan kerja, *Training and development*, *employee appraisal*, kompensasi, hingga proses pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan tertentu.

### 2.1.3 *Turnover Intention*

*Turnover* atau perputaran karyawan diartikan sebagai “suatu fenomena yang sering terjadi pada sebuah perusahaan maupun organisasi, yang bisa diartikan sebagai tenaga kerja keluar dan masuk di sebuah organisasi” (Utama, dkk. (2015) dalam Sulistyaningtyas, dkk (2022)) Sedangkan, menurut (Lazzari et al., 2022) *employee turnover* merupakan situasi dimana karyawan meninggalkan perusahaan, *employee turnover* diklasifikasikan menjadi 2, yaitu sukarela (ketika karyawan *resign* dengan sesuai keinginannya) dan tidak sukarela (ketika pemberi kerja yang memberhentikan seorang karyawan) Holtom (2008) dalam (Lazzari et al., 2022) Sedangkan *Turnover Intention* menurut Hom, dkk (2017) dalam (Lazzari et al., 2022) merupakan laporan mengenai kesediaan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu, *Turnover Intention* juga dianggap sebagai prediktor terbaik dari turnover karyawan yang sebenarnya. Sejalan dengan Hom, Jeongdoo dan Hyounae (2020) menggambarkan *Turnover Intention* sebagai kesadaran maupun pemikiran seorang karyawan untuk meninggalkan suatu pekerjaan, sejalan dengan (Suwistingtyas et al., 2022) yang mengungkapkan bahwa *Turnover Intention* ialah keinginan seseorang untuk meninggalkan sebuah perusahaan .

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho & Pramukty, 2023) menunjukkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi, keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja terhadap *Turnover Intention*, yang artinya semakin rendah ketiga variabel tersebut maka semakin tinggi pula tingkat *Turnover Intention* yang dimiliki karyawan. Mobley (2011) dalam (Nugroho & Pramukty, 2023) mengungkapkan terdapat 3 indikator untuk menguji *Turnover Intention*, yaitu:

- A. *Thoughts of quitting*, pikiran untuk keluar
- B. *Intent to quit*, keinginan untuk keluar
- C. *Intention to seek another job*, keinginan untuk mencari pekerjaan baru

Menurut Abdullah & Abdul Rahman, (2015) (Ali et al., 2021) menjelaskan bahwa *turnover* yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mempertahankan karyawan yang terampil melalui lingkungan yang baik dan komunikasi yang kuat. Menurut Aziz, dkk (2021) dalam (Ali et al., 2021) *turnover* yang tinggi menyebabkan perusahaan perlu menyiapkan pengganti baru, manajemen waktu, pelatihan, seleksi, dan rekrutmen, sehingga akan mengeluarkan biaya yang besar bagi organisasi.

Berbagai indikator mengenai *Turnover Intention* mengandung unsur yang sama, Sulistyanyngtyas, dkk (2022) mengutip indikator oleh peneliti sebelumnya yaitu Mowday et al., (1979) membagi indikator ini menjadi 3 hal yaitu 1) *Thoughts of quitting*, 2) *Intent to quit*, dan 3) *Intention to seek another job*. Penulis menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Memon, dkk (2021) yang diadaptasi dari Jung and Yoon (2023) meliputi: 1) pertimbangan untuk meninggalkan tempat kerja, 2) keinginan seseorang meninggalkan tempat kerja, 3) pertimbangan untuk mengeksplor pekerjaan baru, dan 4) keinginan seseorang meninggalkan tempat kerja jika kondisi memburuk.

Setelah penulis menganalisis beragam definisi dari para ahli mengenai *Turnover Intention*, menyimpulkan bahwa konsep ini merujuk pada kecenderungan atau niat seorang individu untuk mengakhiri keikutsertaannya dalam suatu organisasi. Baik secara sukarela, seperti mengundurkan diri, maupun tidak sukarela, seperti pemutusan hubungan kerja, *Turnover Intention* mencerminkan ketidakpuasan atau ketidaksesuaian antara individu dengan lingkungan kerja. Fenomena ini memiliki implikasi signifikan bagi organisasi, mulai dari peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan hingga penurunan produktivitas dan moral karyawan yang tersisa.

#### **2.1.4 Training Satisfaction**

Salah satu fungsi/ tugas dari *human resource management* adalah *Training and development*. (Albtoosh & Ngah, 2022) *Training* atau pelatihan merupakan proses pengajaran akan keahlian yang diberikan pada karyawan baru maupun karyawan tetap agar karyawan dapat melaksanakan tanggung jawab sesuai standar yang berlaku. (Nurhalim & Puspita, 2021) *Training* dianggap sebagai investasi bagi perusahaan, bukan hanya untuk peningkatan keahlian, tetapi juga menciptakan perasaan positif dan dihargai bagi karyawan (Prilyana & Aseanty, 2020). Menurut Kulkarni (2013) dalam Albtoosh & Ngah (2022) objektif diadakannya suatu *Training* adalah peningkatan mutu karyawan dan pengembangan organisasi yang terus berjalan dengan lancar. Rodriguez (2017) dalam Albtoosh & Ngah (2022) menyatakan pentingnya program pelatihan adalah efektivitasnya untuk mencapai berbagai tujuan perusahaan dan para pemimpin harus sadar akan hal ini.

Latif (2012) dalam (Prilyana & Aseanty, 2020) mendefinisikan Kepuasan pelatihan adalah perasaan senang karyawan terhadap program pelatihan yang diberikan perusahaan, yang membantu mereka mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan ini terlihat dari sikap positif karyawan. (Nguong dan Duong, 2020), kesediaan untuk mengikuti *Training* yang

akan datang (Schmidt, 2007 dalam (Buonomo et al., 2022), serta niat untuk tetap berada dalam organisasi (Huang dan Su, 2016 dalam Buonomo, dkk., 2022) *Training Satisfaction* atau kepuasan pelatihan juga diartikan sebagai aktivitas sistematis yang terorganisir untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. (Daiva, 2019) Sedangkan, menurut Sitanggang & Azzuhri (2023) kepuasan pelatihan adalah perasaan seseorang terhadap rangkaian pelatihan yang diadakan. Buonomo, dkk (2022) menyatakan terdapat 3 komponen utama dalam *Training Satisfaction*, meliputi:

- A. Evaluasi terhadap pelatihan secara keseluruhan
- B. Keadaan emosional positif selama pelatihan berlangsung
- C. Evaluasi terhadap pelatihan mendatang

Menurut Rahman (2021) menjelaskan beberapa indikator untuk mengukur *Training Satisfaction*, diantaranya adalah 1) *Satisfaction*, 2) *Feelings*, dan 3) *Organizational Support*. Penulis menggunakan indikator Memon, dkk (2020) yang diadaptasi dari (Schmitz,2007), meliputi: 1) relevansi pelatihan, 2) kebutuhan pelatihan, 3) rasa puas akan pelatihan, dan 4) dapat diterapkan dalam pekerjaan.

Berdasarkan kajian mendalam terhadap berbagai literatur, penulis menyimpulkan bahwa *Training Satisfaction* tidak hanya sebatas perasaan puas, namun juga tercermin dalam perilaku individu setelah mengikuti pelatihan. Individu yang merasa puas cenderung lebih termotivasi untuk menerapkan ilmu yang diperoleh, memberikan umpan balik konstruktif, dan merekomendasikan program pelatihan kepada rekan kerja.

### **2.1.5 Pay Satisfaction**

Seperti yang dijelaskan oleh Suryani dan Foeh (2019) salah satu fungsi operasional HRM adalah kompensasi. Kompensasi adalah

berbagai imbalan yang diterima oleh karyawan atas jasa/ hasil kerjanya yang diberikan perusahaan dapat dalam bentuk uang maupun barang (Setyo Widodo & Yandi, 2022) Widodo menjelaskan salah satu bentuk kompensasi adalah dalam bentuk gaji, gaji didefinisikan sebagai balas jasa yang dibayarkan secara periodik dengan jaminan yang pasti. Menurut William, dkk (2006) dalam Roberto, dkk (2024) “*Pay Satisfaction is a concept that has to do with the discrepancy between the level of payment received and the amount that employees believe they should charge, rather than the amount itself charged*” Kepuasan gaji terjadi ketika gaji yang diterima sesuai dengan gaji yang diharapkan, ketika gaji yang diterima dibawah gaji harapan karyawan akan merasa tidak puas, kemudian karyawan akan merasa ketidak adilan akan gaji yang diterima. (Dartey-Baah et al., 2023) Sedangkan menurut Rahestha (2020) Karyawan merasa puas dengan gaji ketika apa yang mereka dapatkan sesuai dengan ekspektasi mereka. (Pratiwi et al., 2020) menyatakan rasa adil (*equity*) mengambil peran yang penting untuk menciptakan kepuasan gaji. Ia juga menjelaskan bahwa gaji menjadi komponen yang penting mengingat gaji merupakan penunjang kehidupan seseorang.

Haneman dan Schwab (Nastuti, 2020) bilang kalau ada 4 hal yang bisa kita lihat buat tahu seberapa puas karyawan sama gajinya: (1) besarnya gaji yang diterima, (2) sistematis pemberian gaji, (3) kenaikan gaji secara berkala, dan (4) berbagai tunjangan yang diberikan. Sedangkan, (Memon et al., 2021) mengadaptasi indikator dari kepuasan gaji dari Heneman and Schwab (1985) yaitu: 1) gaji saat ini 2) cara kenaikan gaji 3) perbedaan tingkat gaji 4) tingkat gaji keseluruhan, 5) jumlah gaji dan jasa yang diberikan, dan 6) gaji serupa di perusahaan lain. Dari kedua indikator ini penulis akan menggunakan indikator Memon sebagai indikator untuk *pay Satisfaction*.

Melalui analisis komprehensif terhadap berbagai literatur, penulis menyimpulkan bahwa *pay Satisfaction* merupakan suatu

persepsi individu mengenai sejauh mana gaji yang mereka terima memenuhi harapan dan kebutuhan mereka, serta seberapa adil gaji tersebut dibandingkan dengan gaji yang diterima oleh rekan kerja yang memiliki pekerjaan serupa. Dengan kata lain, *pay Satisfaction* adalah hasil dari perbandingan antara *input* (upaya, keahlian) dan *output* (gaji) yang dirasakan oleh individu.

### 2.1.6 *Work Engagement*

*Work Engagement* adalah suatu sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang ia lakukan yang dapat dilihat dari semangat tinggi dalam bekerja, antusiasme, rasa bangga akan pekerjaan yang dilakukan, serta fokus untuk menikmati proses kerjanya. (Syafitri & Iryanti, 2022) *Work Engagement* atau keterlibatan karyawan ditandai dengan koneksi emosional mendalam secara positif terhadap suatu pekerjaan, serta perhatian diikuti penyerapan mental terhadap tugas yang diberikan (Siti, dkk 2023) Schaufeli and Bakker (2003) dalam Barbara, et al (2023) mengartikan *Work Engagement* sebagai perasaan positif dan memuaskan terhadap pekerjaan. Karyawan yang *engaged* akan menunjukkan kinerja yang baik dalam perusahaan (Fikri, dkk 2024) Menurut Hali (2019) dalam Karyawan *engaged* ditandai dengan antusiasme, inisiatif, dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas. Mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi juga merasa memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan. Dalam berbagai penelitian menunjukkan *Work Engagement* ini bermanfaat baik bagi perusahaan maupun pekerja (Hakanen et al., 2024) Chamble, et al., (2016) dalam (Salim et al., 2020) mendefinisikan *Work Engagement* menjadi 3 hal:

A. *Vigor* (kekuatan) : *Vigor* atau kekuatan digambarkan sebagai sikap penuh semangat dan kuat mental di kantor, mau kerja keras,

dan tahan banting, terutama pas lagi susah. (Barbara, dkk ., 2023)

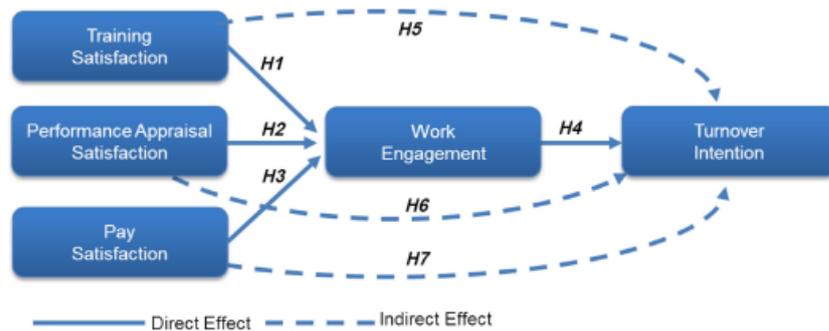
B. *Dedication* (dedikasi) : *Dedication* atau dedikasi digambarkan sebagai bekerja dengan penuh semangat, dengan perasaan bahwa pekerjaan seseorang penting, bangga bisa melakukan pekerjaan, bersemangat, dan menyambut tantangan. (Barbara, dkk ., 2023)

C. *Absorption* (penyerapan) : *Absorption* atau penyerapan digambarkan sebagai perasaan konsentrasi penuh dan keterlibatan dalam pekerjaan, disertai dengan pengalaman berlalunya waktu yang tidak wajar dan kesulitan untuk berhenti bekerja. (Barbara, dkk ., 2023)

Menciptakan *Work Engagement* atau keterikatan karyawan merupakan fungsi dari SDM, karyawan yang *engaged* menunjukkan cenderung menikmati pekerjaannya, sehingga mereka mampu melakukan modifikasi atau *redesign* akan pekerjaan mereka, dengan dorongan sendiri, dengan begitu karyawan dapat menjadi lebih produktif. (Aisyah, 2022). Peneliti menggunakan 3 indikator untuk menggambarkan *Work Engagement* yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* (Memon, 2021 dalam Schaufeli Et al., 2006)

Penulis merangkum pengertian *Work Engagement* dari berbagai perspektif ahli dan menyimpulkan bahwa *Work Engagement* adalah keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Keterikatan ini tercermin dalam sikap positif, antusiasme, dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan, dan kemauan untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

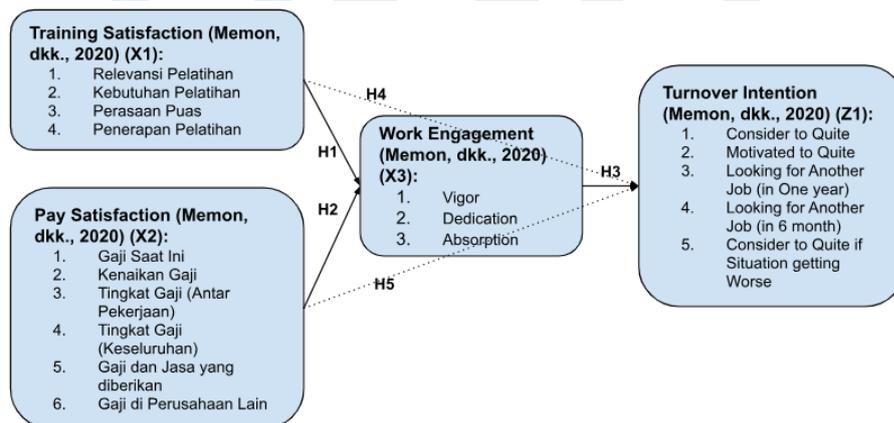
## 2.2 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber: Memon et. al (2020)

Penelitian ini menggunakan model yang disesuaikan oleh Mumtaz Ali M., Rohani S., Muhammad Z. M., Jun-Hwa C., Hiram T., Muhammad S. A., dan Adeel T. (2020) dengan judul “*Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, Work Engagement and Turnover Intention*”



Gambar 2. 2 Model Penelitian (Setelah dimodifikasi)

Sumber: Memon et. al (2021)

Model penelitian ini memiliki 2 variabel independen yaitu *Training Satisfaction* dan *pay Satisfaction* satu variabel mediasi yaitu *Work*

*Engagement*, dan 1 variabel dependen yaitu *Turnover Intention*. Sehingga penelitian ini menghasilkan 5 hipotesis, 3 hipotesis menggambarkan hubungan langsung (*Direct Effect*), 2 lainnya menggambarkan hubungan tidak langsung (*Indirect Effect*). Berdasarkan model penelitian tersebut didapat hipotesis sebagai berikut:

H1: *Training Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*

H2: *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*

H3: *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

H4: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Training Satisfaction* dengan *Turnover Intention*

H5: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Pay Satisfaction* dengan *Turnover Intention*

## 2.3 Hipotesis

### a. **Hipotesis 1: *Training Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement***

Penelitian yang dilakukan (Memon et al., 2021) di Kuala Lumpur terhadap *Malaysian oil and gas (O&G) professionals* menunjukkan adanya hubungan positif antara *Training Satisfaction* terhadap *Work Engagement*. Memon menjelaskan *Training* yang dilakukan harus membuat pekerjaan menjadi menarik dan memuaskan, dengan begitu keterlibatan kerja akan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian (Salsabila Rizky Septinia Sari et al., 2021) hasil penelitian mengungkapkan adanya hubungan positif antara *Training Satisfaction* dengan *Work Engagement*. (Fletcher & Robinson, 2016) dalam (Rahman et al., 2021) menjelaskan bahwa *Training Satisfaction* dapat meningkatkan *Work Engagement* melalui peningkatan keterampilan serta peningkatan motivasi kerja. Rahman juga menambahkan

bahwa karyawan yang merasa puas akan pelatihan dapat menerapkan pengetahuan, sikap, perilaku, dan dorongan (motivasi) dalam pekerjaan sehari-hari. Penelitian - penelitian sebelumnya membuka jalan bagi penulis untuk memahami hubungan variabel *Training Satisfaction* dan *Work Engagement* melalui hipotesis: **H1: *Training Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement***

**b. Hipotesis 2: *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement***

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Arifin & Ariffin, 2024) membuah hasil yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan antara *pay Satisfaction* terhadap *Work Engagement*. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa perusahaan perlu lebih memperhatikan gaji dengan tujuan meningkatkan *Work Engagement* yang lebih aktif dan berkontribusi untuk keberhasilan perusahaan. Adanya kepuasan akan gaji, membuat karyawan merasa dihargai. Hal ini sejalan dengan penelitian (Sekar Arum et al., 2023) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *pay Satisfaction* atau kepuasan gaji terhadap *Work Engagement*. (Sekar Arum et al., 2023) menyimpulkan bahwa adanya kepuasan gaji dapat dilihat dari perilaku positif di tempat kerja karena adanya peningkatan *Work Engagement*. Meskipun demikian, temuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya oleh (Memon et al., 2021) yang menunjukkan bahwa *pay Satisfaction* tidak berdampak positif pada *Work Engagement*. Penelitian - penelitian sebelumnya membuka jalan bagi penulis untuk memahami hubungan variabel *Pay Satisfaction* dan *Work Engagement* melalui hipotesis: **H2: *Pay Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement***

**c. Hipotesis 3: *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention***

Fauzia & Marwansyah (2020) dalam Cahyono (2023) “*there were negative and significant influence between employee engagement and Turnover Intention.*” Dalam penelitian lainnya yang dilakukan (Umar et al., 2023) pada tahun (2023) menunjukkan adanya pengaruh negatif antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Muchtadin, 2022) dengan hasil yang menyatakan adanya hubungan negatif antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*, maka penting bagi sebuah perusahaan untuk mempertimbangkan variabel *Work Engagement* untuk mengurangi niat keluarnya karyawan. “*Work Engagement yang tinggi, akan cenderung memiliki kesehatan yang baik dan mudah mengurangi stres di tempat kerja*” (Salsabila Rizky Septinia Sari et al., 2021) Menurut Alarcon & Edwards, 2010 dalam (Ivanovic et al., 2020) menjelaskan karyawan yang *engaged* sulit terpisah dari perusahaan atau organisasi, karena mereka merasa telah memberikan investasi besar terhadap perusahaan, hal ini menyebabkan tingkat *turnover* karyawan yang *engaged* cenderung rendah. Penelitian - penelitian sebelumnya membuka jalan bagi penulis untuk memahami hubungan variabel *Work Engagement* dan *Turnover Intention* melalui hipotesis: **H3: *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.**

**d. Hipotesis 4: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Training Satisfaction* dengan *Turnover Intention***

Dalam penelitian (Memon et al., 2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Training Satisfaction* dengan *Turnover Intention*. (Salsabila Rizky Septinia Sari et al., 2021) menerangkan bahwa pelatihan yang optimal dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga karyawan lebih semangat serta berantusias dalam pekerjaan, dengan begitu keinginan untuk berpindah (*Turnover Intention*) menjadi lebih rendah. Penelitian Salsabilah juga menunjukkan hasil yang sama dengan pelatihan Memon, yang menunjukkan adanya pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Work*

*Engagement*. Penelitian - penelitian sebelumnya membuka jalan bagi penulis untuk memahami hubungan variabel *Work Engagement*, *Training Satisfaction* dan *Turnover Intention* melalui hipotesis: **H4: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Training Satisfaction* dengan *Turnover Intention***

e. **Hipotesis 5: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Pay Satisfaction* dengan *Turnover Intention***

Penelitian yang dilakukan oleh (Manajemen & Perbankan, 2023) menunjukkan adanya pengaruh antara *pay Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Work Engagement*. Wang dan Li (2018) dalam (Manajemen & Perbankan, 2023) menjelaskan persepsi karyawan akan keadilan gaji memiliki korelasi yang kuat dengan tingkat kesetiaan mereka terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang merasa puas dengan gaji yang mereka terima cenderung lebih loyal dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun demikian, temuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya oleh (Memon et al., 2021) yang menunjukkan bahwa *pay Satisfaction* tidak memiliki pengaruh pada *Turnover Intention* dengan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian - penelitian sebelumnya membuka jalan bagi penulis untuk memahami hubungan variabel *Work Engagement*, *Pay Satisfaction* dan *Turnover Intention* melalui hipotesis: **H5: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Pay Satisfaction* dengan *Turnover Intention***

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti
1	Mumtaz Ali M., Rohani S., Muhammad Z. M., Jun-Hwa C., Hiram T, Muhammad S. A., dan Adeel T	<i>Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, Work Engagement and Turnover Intention</i> (Memon et al., 2021)	2021	Penelitian ini menjadi landasan utama dalam penelitian penulis, serta digunakan sebagai referensi untuk variabel <i>Training Satisfaction</i> , <i>Pay Satisfaction</i> , <i>Work Engagement</i> , dan <i>Turnover Intention</i> . Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan karyawan terhadap praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya pelatihan dan penilaian kinerja, secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif pada niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.
2	Benedictus M. P. dan Farida E.	The Moderating Role of Employee Status on <i>Training Satisfaction</i> and Job Engagement on <i>Turnover Intention</i> (Pramusinto & Elmi, 2023)	2023	Hasil dari jurnal ini menjadi jurnal pendukung bagi penulis untuk melihat hubungan antara variabel <i>Work Engagement</i> dengan <i>Turnover Intention</i> . Penelitian ini menyimpulkan bahwa baik kepuasan pelatihan maupun keterlibatan kerja secara signifikan mengurangi niat keluar karyawan di PT MNC Asuransi Indonesia.
3	Salsabila R. Septinia S., Indrawan D. K.,	Pengaruh <i>Training Satisfaction</i> , <i>Supervisor Satisfaction</i> terhadap	2021	Jurnal ini merupakan jurnal mendukung untuk penulis melihat hubungan antara variabel <i>Training</i>

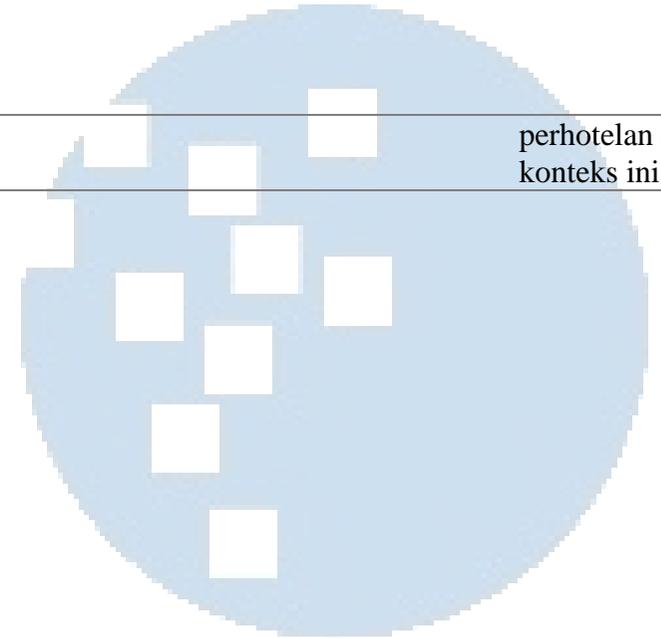
	Anggun A. E. P., Sri R. A., dan Andreas W. G.	<i>Turnover Intention</i> yang dimediasi oleh <i>Work Engagement</i> di Ditjen Bina Pemdes Kemendagri (Salsabila Rizky Septinia Sari et al., 2021)		<i>Satisfaction, Work Engagement</i> dan <i>Turnover Intention</i> . Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan pelatihan dan dukungan supervisor secara signifikan mempengaruhi niat keluar karyawan melalui keterlibatan kerja.
4	Mantep F. R.; Evi Susanti <sup>2</sup> ; Rojuaniah	The Role of <i>Training Satisfaction</i> and <i>Work Engagement</i> on Employee's OCB (Rahman et al., 2021)	2021	Jurnal ini menjadi acuan bagi penulis untuk menggambarkan hubungan antara <i>Training Satisfaction</i> terhadap <i>Work Engagement</i> . Penelitian ini menemukan hubungan positif antara kepuasan pelatihan dengan keterlibatan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dalam layanan pemerintah.
5	Abdullah Umar, Padmono Wibowo	Pengaruh Job Engagement terhadap Turnover Inten (Umar et al., 2023)	2023	Jurnal ini menjadi acuan bagi penulis untuk menggambarkan hubungan antara <i>Work Engagement</i> dengan <i>Turnover Intention</i> . Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara keterlibatan kerja (job engagement) dengan niat keluar (turnover intent) pada Taruna Politeknik Ilmu Pemasarakatan.
6	Dinar Rurumingratni, Aryana Satrya	HRM practices and <i>Turnover Intention</i> : the mediating effect of <i>Work Engagement</i> in the food and beverage industry in Indonesia	2022	Jurnal ini menjadi acuan bagi penulis untuk menggambarkan hubungan antara pay <i>Satisfaction</i> dan <i>Training Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan <i>Work Engagement</i> sebagai variabel mediasi. Secara keseluruhan, temuan-temuan menunjukkan bahwa karyawan yang puas

				dengan pelatihan dan skema gaji mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan kurang cenderung meninggalkan pekerjaan mereka.
7	Arifin dan Zakhyadi Ariffin	Pengaruh Pay <i>Satisfaction</i> terhadap Organizational Citizenship behavior (OCB) Dimediasi <i>Work Engagement</i> . (Arifin & Ariffin, 2024)	2023	Jurnal ini memberikan sumber bagi penulis dalam mengembangkan variabel pay <i>Satisfaction</i> dan <i>Work Engagement</i> . Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Keterlibatan Kerja.
8	Kwasi Dartey-Baah, Samuel Howard Quartey and Kwame Gyeabour Asante	Examining toxic leadership, pay <i>Satisfaction</i> and LMX among nurses: evidence from Ghana (Dartey-Baah et al., 2023)	2023	Jurnal ini menjadi acuan bagi penulis untuk variabel pay <i>Satisfaction</i> . Jurnal terkait memberikan pemahaman mengenai kepuasan terhadap gaji.
9	Benedictus Martyas Pramusinto, Farida Elmi	The Moderating Role of Employee Status on <i>Training Satisfaction</i> and Job Engagement on <i>Turnover Intention</i>	2023	Penelitian ini menjadi acuan bagi penulis untuk memahami konsep <i>Training Satisfaction</i> , <i>Work Engagement</i> dan juga <i>Turnover Intention</i> . Penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat turnover secara keseluruhan. Pengaruh negatif ini juga berlaku untuk karyawan tetap dan karyawan kontrak.
10	Jeongdoo Park a, Hyounae (Kelly) Min	<i>Turnover Intention</i> in the hospitality industry: A meta-analysis (Park & Min, 2020)	2020	Jurnal ini menjadi acuan bagi penulis dalam memahami variabel <i>Turnover Intention</i> . Secara keseluruhan, studi ini memberikan gambaran komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi niat turnover dalam industri

---

perhotelan dan menyoroti karakteristik unik dari konteks ini.

---



UMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA

NUSANTARA