
The Influence of Financial Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of Millennial Employees of XYZ Grup

Indra Adithya Wibisana Irawan

*STIE Indonesia Banking School
indraadithya@gmail.com*

Edi Komara

*STIE Indonesia Banking School
edi.komara@ibs.ac.id*

Abstract

This study analyzes the effect of financial compensation and career development on turnover intentions through employee engagement of millennial employees in the XYZ Group. The data collection technique in this study used primary data by distributing questionnaires to permanent employees of the XYZ Group millennial with 180 respondents using SEM (Structural Equation Modeling) analysis supported by the IBM SPSS Statistics 22 and IBM SPSS AMOS 26 applications. The results of this research shows that directly Financial Compensation have a positive significant effect on Employee Engagement, Career Development have a positive significant effect on Employee Engagement, Financial Compensation have a negative significant effect on Turnover Intentions, Career Development have a negative significant effect on Turnover Intentions, and Employee Engagement have a positive significant effect on Turnover Intentions. As for indirectly Financial Compensation have a positive significant effect on Turnover Intentions through Employee Engagement, and Career Development have a positive significant effect on Turnover Intentions through Employee Engagement.

Keywords: *Millennial, Financial Compensation, Career Development, Employee Engagement, Turnover Intentions*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan karir terhadap turnover intentions melalui employee engagement karyawan milenial di Grup XYZ. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan tetap XYZ Group millennial dengan 180 responden menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modeling) yang didukung oleh aplikasi IBM SPSS Statistics 22 dan IBM SPSS AMOS 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung Financial Compensation berpengaruh signifikan positif terhadap Employee Engagement, Career Development berpengaruh signifikan positif terhadap Employee Engagement, Financial Compensation berpengaruh signifikan negatif terhadap Turnover Intentions, Career Development berpengaruh signifikan negatif terhadap Turnover Intentions, dan Employee Engagement berpengaruh positif signifikan terhadap Turnover Intentions. Adapun secara tidak langsung Financial Compensation berpengaruh positif signifikan terhadap Turnover Intentions melalui Employee Engagement, dan Career Development berpengaruh positif signifikan terhadap Turnover Intentions melalui Employee Engagement.

Kata Kunci: *Milenial, Kompensasi Finansial, Pengembangan Karir, Employee Engagement, Turnover Intentions*

1. Pendahuluan

Secara umum perusahaan memiliki tujuan pencapaian yang biasanya direpresentasikan melalui visi dan misi perusahaan. Bagaimana perusahaan dapat mencapai tujuannya yaitu salah satunya tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan elemen penting yang dapat membantu terlaksananya pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia adalah kunci untuk menentukan apakah tujuan organisasi tercapai atau tidak

(Rahman dan Syahrizal, 2018). Oleh karena itu organisasi harus memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan untuk mempengaruhi kehendak karyawan dalam organisasi, dan organisasi dapat dikatakan tidak berhasil dalam hal manajemen sumber daya manusia jika organisasi tidak dapat mempertahankan karyawannya.

Dewasa ini banyak sekali isu-isu strategis terkait sumber daya manusia. Salah satunya bonus demografi dan dampaknya pada jumlah generasi milenial yang masuk sebagai angkatan kerja. Bonus demo-

Tabel 1. Proporsi Angkatan Kerja Indonesia 2016-2019

Generasi	2016		2017		2018		2019	
	Angkatan Kerja yang Bekerja	Proporsi (%)						
Generasi Milenial	46.130.831	39	44.194.060	36	46.484.577	38	56.761.053	45
Generasi X	53.135.683	45	56.532.930	47	56.197.640	45	55.009.435	43
Baby Boomers	19.145.459	16	20.295.433	17	21.322.733	17	14.744.631	12
Total	118.411.973	100	121.022.423	100	124.004.950	100	126.515.119	100

Sumber: Data dari BPS 2016-2019 telah diolah kembali

grafis sendiri menurut Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dan Badan Pusat Statistik (2018) merupakan fenomena dimana proporsi jumlah penduduk usia produktif berada di atas dua per tiga dari jumlah penduduk keseluruhan dimana secara tidak langsung akan meningkatkan suplai angkatan kerja. Menurut Badan Keluarga Berencana Nasional (2018), Indonesia akan mengalami bonus demografi pada rentang waktu antara 2020-2030. Pada saat itu jumlah usia angkatan kerja (15-64 tahun) mencapai 70 persen dari total penduduk Indonesia. Jumlah tersebut lebih dari setengahnya merupakan generasi milenial. Hasil penelitian menyebutkan pula bahwa pada tahun 2020 generasi milenial akan menjadi generasi terbesar dalam dunia kerja (Aon Hewitt, 2016).

Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2019), Indonesia memiliki 56.761.053 angkatan kerja milenial atau 45% dari total angkatan kerja Indonesia. Jika melihat pada Tabel 1 hal ini memperlihatkan bahwa tahun 2019 proporsi angkatan kerja generasi milenial sudah mengalami peningkatan signifikan dan menjadi angkatan kerja yang dominan diantara angkatan kerja generasi X dan *Baby Boomers*. Adapun data angkatan kerja generasi *baby boomers*, generasi X, dan generasi milenial Indonesia tahun 2016-2019 dapat dilihat pada table 1.

Banyaknya angkatan generasi milenial Indonesia juga dialami oleh Grup XYZ. Perusahaan yang

memiliki 226.140 karyawan ini rata-rata memiliki 70% karyawan milenial yang dapat dilihat pada Gambar 1. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan milenial Grup XYZ mendominasi. IDN Research Institute (2019) mengungkapkan bahwa banyaknya karyawan milenial mendorong Grup XYZ mengubah cara berbisnis menyesuaikan dengan milenial.

Peningkatan generasi milenial tentu menjadi tantangan bagi perusahaan termasuk Grup XYZ, banyak pandangan negatif dan keluhan yang berkembang di masyarakat terkait hal ini. Salah satu perubahan yang signifikan adalah bahwa karyawan milenial memiliki sikap yang berbeda, keterampilan, dan karakteristik dibanding generasi lain (Komari & Sulistiowati, 2019). Beberapa pemimpin perusahaan yang berasal dari generasi sebelumnya (generasi *baby boomers* dan generasi X) mulai mengeluhkan sikap-sikap generasi milenial saat harus bekerja sama dengan mereka (Deloitte, 2019). Penelitian lain membenarkan bahwa karyawan generasi milenial memiliki etos kerja yang unik bila dibandingkan dengan kolega mereka yang lebih berpengalaman (Kaifi, et. Al, 2012). Mereka juga dinilai tidak sama dengan generasi sebelumnya dalam kacamata yang negatif. Terdapat empat karakteristik utama para milenial yaitu tidak punya keterikatan dalam pekerjaan), memiliki perspektif global yang tergambar dalam interaksi mereka sehari-hari, cara pandang mereka tidak



Sumber: Data dari Laporan Tahunan XYZ 2015-2018 telah diolah kembali

Gambar 1. ROA Data Karyawan Berdasarkan Generasi

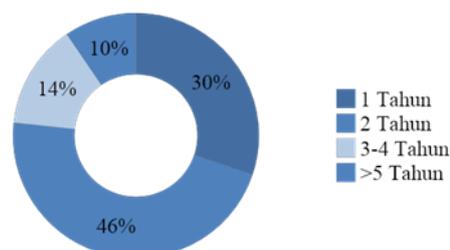
terbatas dan punya pendekatan yang berbeda dalam banyak hal, serta ingin bebas dari aturan tempat kerja dan standar kinerja perusahaan (Gallup, 2016).

Selain itu karyawan generasi milenial dianggap generasi tidak setia pada perusahaan dan sering disebut sebagai ‘kutu loncat’, milenial dianggap skeptis terhadap komitmen jangka panjang, dan dikatakan menginginkan fleksibilitas yang lebih besar dalam karier mereka (Kaifi, et. al., 2012). Hal ini dijelaskan pula bahwa beberapa perusahaan mengeluhkan tingginya tingkat *turnover* (pergantian karyawan) milenial di kantor masing-masing yang tentunya membuat departemen Sumber Daya Manusia kebingungan menghadapi hal ini (Deloitte, 2019). Sunarsihanto sebagai Ketua Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia dalam (Deloitte, 2019) menambahkan para milenial memiliki *attention span* (rentang perhatian) yang lebih cepat dibandingkan generasi sebelumnya dimana hal ini membuat gaya komunikasi dan cara hidup mereka berbeda. Oleh sebab itu tidaklah mengherankan jika mereka juga berharap perkembangan diri yang lebih cepat, mereka ingin berganti posisi dan karier yang lebih cepat juga, dibandingkan generasi terdahulu. Permasalahan ini harus menjadi perhatian perusahaan, bahwa perusahaan memerlukan adanya cara untuk mengelola karyawan agar dapat menciptakan keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perusahaan sehingga dapat menciptakan produktivitas yang tinggi dan saling menguntungkan kedua belah pihak (Haqqy dan Susanti, 2018). Perusahaan yang kurang dalam pengelolaan karyawan dengan baik menimbulkan ketidakpuasan dari karyawan dan dapat berdampak pada perpindahan karyawan atau *turnover*.

Fenomena ‘kutu loncat’ juga diperjelas dengan survei yang dilakukan (Jobplanet, 2017) mengenai tingkat kesetiaan karyawan milenial dilihat dari lamanya bekerja bahwa tercatat lamanya bekerja hanya 2 tahun memperoleh persentase paling tinggi yaitu 46,5% dan paling sedikit yang bekerja lebih dari 5 tahun sebesar 9,5%. Lebih jelasnya dapat

dilihat pada gambar 2.

Bahwa milenial merupakan generasi yang tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah hanya 2-3 tahun waktu paling ideal bagi milenial untuk bekerja di perusahaan (IDN Research Institute, 2019). Milenial yang memiliki tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah menyebabkan terjadinya *turnover* yang tinggi pada generasi ini. *Turnover* merupakan masalah yang sering diabaikan namun penting bagi para praktisi bisnis (Jones, Felps, dan Bigley, 2007). *Turnover* sangat penting bagi manajemen untuk mempelajari mengapa karyawan mengembangkan niat untuk berhenti dari pekerjaan mereka, karena tingkat *turnover* yang tinggi secara substansial dapat merugikan moral organisasi (Lee dan Shin, 2005). Riset yang dilakukan di 6 kota besar di Indonesia pada tahun 2016 menunjukkan bahwa hampir 60% karyawan milenial berencana mengundurkan diri apabila *disengaged* (Dale Carnegie, 2018). Riset ini juga menjelaskan bahwa hanya 25% saja karyawan milenial yang terlibat sepenuhnya dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh *engagement* dan *turnover intentions*. Sesuai dengan yang dijelaskan Islamy (2018) bahwa *engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dimana *employee engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Rachman & Dewanto, 2016). Ketika *employee engagement* meningkat maka akan menurunkan *turnover intentions*, dengan kata lain jika karyawan memiliki *engagement* tinggi dengan perusahaan maka akan semakin cenderung bertahan dalam perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan (Widjaja, Kristanti, & Purnamasari, 2015). Pendapat lain pun menjelaskan keterikatan karyawan dengan perusahaan perlu terus dijaga dan ditingkatkan agar karyawan tetap merasa terikat (Laksono & Wardoyo, 2019). Ketika karyawan sudah terikat karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya (Fauziridwan, Ad-



Sumber: Jobplanet (2017)

Gambar 2. Tingkat Kesetiaan Karyawan Milenial dari Lamanya Bekerja

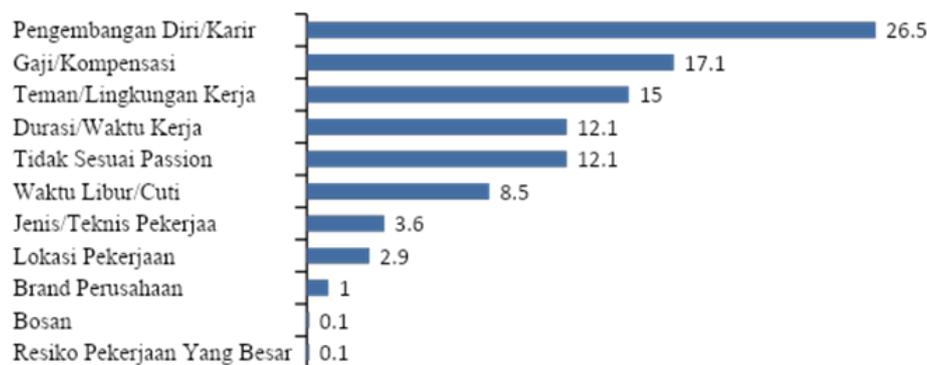
awiyah, & Ahmad, 2018). Selain itu, pengaruh *engagement* dan *turnover intentions* juga ada hubungannya dengan faktor usia dimana pekerja muda memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja yang lebih tua sehingga tidak heran tingkat *turnover* karyawan milenial lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya (Natalia dan Rosiana, 2017). Tingkat *engagement* karyawan generasi milenial hanya 63% saja, lebih rendah dibandingkan generasi X sebesar 66% dan *baby boomers* sebesar 70% (Aon Hewitt, 2016). Padahal tingkat *engagement* yang tinggi memiliki hubungan dengan kinerja keuangan sebuah perusahaan (Fahreza, Kartika, dan Sayekti, 2019). Tentu hal ini harus menjadi perhatian karena *engagement* karyawan milenial yang rendah akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Setiap peningkatan lima persen tingkat *engagement* akan meningkatkan pertumbuhan penerimaan sebesar tiga persen. Hal inilah yang menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan *engagement*.

Terdapat indikasi mengenai permasalahan *turnover* yang terjadi di Grup XYZ. Berdasarkan Laporan Tahunan 2019 PT A Tbk yang menjadi bagian dari Grup XYZ dan salah satu perusahaan yang memiliki jumlah karyawan paling banyak di Grup XYZ mengalami penurunan jumlah karyawan yang cukup signifikan sebesar 18,19% atau sebanyak 8.593 karyawan. Dimana 6.122 karyawan yang keluar dari perusahaan diantaranya merupakan karyawan milenial. Selanjutnya PT B Tbk pada Laporan Tahunan 2019 yang juga merupakan salah satu perusahaan di Grup XYZ mengalami *turnover* karyawan dengan tingkat *turnover* pada tahun 2019 mencapai 47,3% yang mana meningkat dibanding tahun sebelumnya yang hanya 15,57%. Selain itu, masa kerja karyawan dibawah lima tahun masih cukup tinggi di beberapa anak perusahaan yang merupakan bagian dari Grup XYZ. PT C Tbk pada laporan tahunannya mencatat karyawan dengan masa kerja dibawah lima tahun pada tahun 2019 mendominasi sebesar 44,4% dari total keseluruhan

35.404 karyawan. Adapula PT D Tbk mencatat pada laporan tahunannya dari total 1.424 karyawan sebesar 37,64% merupakan paling tinggi memiliki masa kerja di bawah lima tahun.

Selain *engagement*, *turnover* karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karier dan kompensasi finansial. Kompensasi dan pengembangan karier memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions*, yang berarti jika kompensasi disediakan oleh perusahaan maka dapat memenuhi kebutuhan karyawan (Rahman dan Syahrizal, 2018). Selain itu jika pengembangan karier dalam perusahaan berjalan baik, keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intentions* (Bibowo dan Masdupi, 2015). Menurut IDN Research Institute (2019) ada beberapa faktor pertimbangan karyawan milenial berpindah perusahaan. Pada Gambar 1.4 dapat dilihat bahwa dua faktor paling tinggi pertimbangan karyawan milenial berpindah perusahaan yaitu dikarenakan faktor pengembangan diri/karier sebesar 26,5% diikuti faktor gaji/kompensasi sebesar 17,1%.

Kompensasi adalah fungsi strategis sumber daya manusia yang memberikan pengaruh signifikan terhadap fungsi sumber daya manusia lainnya (Rahman & Syahrizal, 2018). Penelitian lain menambahkan bahwa kompensasi finansial merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Priyono dan Marnis, 2008). Tujuannya membantu karyawan memenuhi kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Susanto, Suryamarchia, & Widjaja, 2016). Bagaimanapun kompensasi untuk karyawan adalah penting karena bagi mereka merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan dasar kehidupan (Inayat, 2018).



Sumber: IDN Research Institute (2019)

Gambar 3. Tingkat Faktor-faktor Pertimbangan Milenial Berpindah Perusahaan

Kompensasi juga berkontribusi terhadap *turnover intentions* (Holston-Okae, 2018). Penelitian lainnya mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diterima, niat untuk keluar dari pekerjaan akan berkurang karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi (Sartono, Yulianue, dan Hasiholan, 2018). Dimana kompensasi menjadi faktor penting pada hubungan antara karyawan dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi (Munish & Agarwal, 2017). Selain dengan *turnover intentions*, kompensasi finansial juga berpengaruh terhadap *employee engagement*. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* (Indriyani dan Heruwasto, 2017). Dijelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement* dan *turnover intentions*, dimana persepsi atas kompensasi yang tinggi membuat dedikasi karyawan terhadap perusahaan akan tinggi pula juga keinginan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan akan semakin besar (Affini dan Surip, 2018).

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Masram & Mu'ah, 2015). Tujuan pengembangan karier adalah agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan organisasi (Dayona dan Rinawati, 2016). Pengembangan karier yang baik selalu dapat mendorong karyawan untuk tetap tinggal (Artiningrum & Satrya, 2016). Ketika karyawan memiliki tingkat yang lebih tinggi dari pengembangan karier yang dirasakan dalam organisasi dan ini pada gilirannya, akan membuat mereka cenderung berkurang untuk meninggalkan organisasi (Hemdi dan Nasurdin, 2006). Pengembangan karier juga mempengaruhi *engagement*, ada beberapa praktek formal dalam pengembangan karier yang mempengaruhi *engagement* diantaranya pemberian pelatihan, peran atasan dalam pengembangan karyawan melalui program pelatihan, pemberian personal *development plan* yang jelas, dan pemberian *feedback* terhadap kinerja (Artiningrum dan Satrya, 2016).

2. Landasan Teori Generasi Milenial

Generasi milenial adalah generasi yang lahir pada tahun 1982 sampai 2005 (Howe dan Strauss, 2007). Milenial (juga disebut dengan Generasi Y) organisasi-organisasi juga mulai memperhatikan, mengakui bahwa para manajer (yang pada saat ini berasal dari generai lain) mengalami kesulitan dalam mengelola "kaum muda" mereka (Thompson dan Gregory, 2012).

Generasi milenial telah tumbuh di era digital (Kaifi, Nafei, dan Kaifi, 2012). Mereka menunjukkan keakraban yang lebih besar dari generasi sebelumnya dengan komunikasi, media, dan teknologi

digital. Karena mereka lebih terkoneksi, ini menjadikan milenial menjadi keunggulan kompetitif dan membuat mereka menjadi sebuah aset ketika bekerja dengan teknologi baru.

Sebagai karyawan, keinginan dan kebutuhan milenial tidak semua berbeda dari generasi sebelumnya. Namun tidak seperti generasi sebelumnya, generasi milenial memiliki kesempatan yang praktis dan kesempatan luas untuk meneliti perusahaan dan pekerjaan. Perilaku mereka sebagai konsumen di tempat kerja, menimbang pilihan mereka dan terus-menerus mencari peran dan organisasi yang memungkinkan kinerja terbaik mereka. Pemimpin dan Manajer harus memahami apa yang milenial harapkan dari pekerjaan mereka, manajer dan perusahaan (Gallup, 2016).

Kompensasi Finansial

Kompensasi adalah bentuk balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Terdapat dua kelompok kompensasi yang diberikan kepada karyawan, yaitu kompensasi finansial yang terdiri dari kompensasi langsung (gaji, bonus dan komisi) dan kompensasi tidak langsung (asuransi kesehatan, pensiun, tunjangan hari raya keagamaan), dan kompensasi non-finansial, terdiri dari pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki, pelatihan, dan otoritas tanggung jawab, menghormati kinerja, dan pengakuan dari atasan, dan lingkungan kerja dalam bentuk pengawasan kompetensi, kondisi kerja yang nyaman, pembagian kerja, dan peluang untuk berkembang di lingkungan kerja (Noe, et. al., 2016).

Menurut Dessler (2013) bahwa kompensasi finansial karyawan mencakup semua bentuk pembayaran kepada karyawan dan yang timbul dari pekerjaan mereka. Robbins dan Coulter (2012) menjelaskan bahwa kompensasi finansial dapat mencakup berbagai jenis imbalan dan tunjangan seperti upah dan gaji pokok, kenaikan gaji dan gaji, pembayaran insentif, serta tunjangan dan layanan lainnya. Kompensasi dari perspektif imbalan moneter (gaji pokok, tunjangan, dan insentif), perusahaan wirausaha kecil lebih cenderung melihat kompensasi dari perspektif imbalan total.

Kompensasi finansial merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Priyono & Marnis, 2008). Taufiqurokhman (2009) menjelaskan Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi. Menurut Enny (2019) kompensasi finansial dapat didefinisikan sebagai

bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, di mana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Menurut Newman, Gerhart, dan Milkovich (2017) indikator dalam kompensasi finansial yaitu:

1. Merasa telah diberikan gaji sesuai golongan
2. Merasa kompensasi yang diberikan adil sesuai dengan kinerja
3. Merasa upah dan gaji yang diberikan sudah sesuai
4. Merasa bahwa upah yang diberikan tepat pada waktunya
5. Percaya bahwa perusahaan menyediakan tambahan kompensasi di luar gaji karyawan
6. Telah menerima tambahan finansial di luar gaji pokok dari perusahaan
7. Merasa bahwa perusahaan telah menyediakan jaminan kesehatan bagi karyawannya
8. Perusahaan memberikan liburan, *outbound* atau sejenisnya kepada perusahaan
9. Perusahaan memberikan konseling bagi para karyawan
10. Perusahaan telah memberikan parkir khusus bagi karyawan
11. Perusahaan memberikan fasilitas gratis berupa transportasi untuk operasional yang menunjang pekerjaan
12. Fasilitas kerja yang tersedia sudah mendukung kinerja karyawan
13. Perusahaan telah menggunakan fasilitas kerja mengikuti perkembangan teknologi

Pengembangan Karier

Noe, et. al. (2016) menjelaskan pengembangan karier adalah proses di mana karyawan mengalami kemajuan melalui serangkaian tahap, masing-masing ditandai oleh serangkaian tugas perkembangan, kegiatan, dan hubungan yang berbeda. Pengembangan karier membantu karyawan melakukan transisi ke dan dari tugas mereka dan membantu organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh karyawan dari tugas-tugas ini.

Armstrong (2014) mengatakan bahwa strategi pengembangan karier dapat mencakup kegiatan-kegiatan berikut: kebijakan mempromosikan dari dalam sedapat mungkin; rute karier yang memungkinkan orang-orang berbakat untuk bergerak ke atas atau ke samping dalam organisasi seiring perkembangan dan kesempatan kerja mereka; perencanaan pengembangan pribadi sebagai bagian utama dari proses manajemen kinerja, untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan masing-masing individu; sistem dan proses untuk mencapai berbagi dan pengembangan pengetahuan (terutama diam-diam) di seluruh perusahaan; tim proyek multidisiplin, dengan keanggotaan yang berubah-ubah, untuk menawarkan peluang

pengembangan bagi sebanyak mungkin karyawan.

Dessler (2013) mengatakan bahwa pengembangan karier adalah rangkaian kegiatan seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pendirian, kesuksesan, dan pemenuhan karier seseorang. Masram dan Mu'ah (2015) menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Pengembangan karier menurut Zagoto (2020) adalah proses berkesinambungan yang dialami individu melalui upaya pribadi untuk mencapai tujuan perencanaan karier yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Sedangkan Basuki (2018) berpendapat bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses mendapatkan keahlian, pengalaman dan pendidikan atau pengadaan jangka panjang pengetahuan dan talenta atau perbaikan pribadi untuk mencapai tujuan karier. Priyono dan Marnis (2018) menambahkan bahwa pengembangan karier adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia pada saat dibutuhkan. Hidayat (2015) menjelaskan bahwa ada beberapa indikator dalam pengembangan karier yaitu:

1. Pekerjaan saat ini sudah sesuai dengan minat karyawan
2. Pekerjaan saat ini sudah sesuai dengan keahlian karyawan
3. Peluang yang diberikan perusahaan terhadap pengembangan karier sudah tepat
4. Perencanaan karier yang dimiliki sudah jelas
5. Perencanaan karier di perusahaan sudah sesuai dengan aturan
6. Perusahaan memberikan informasi pengembangan karier kepada karyawan
7. Perusahaan memperhatikan dan mempertimbangkan masa kerja untuk pengembangan karier karyawan
8. Pemberian pendidikan dan pelatihan dapat menunjang pengembangan karier karyawan

Employee Engagement

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *employee engagement* yaitu keterlibatan karyawan memiliki rasa penuh semangat dan hubungan yang efektif dengan kegiatan kerja mereka dan mereka melihat diri mereka sendiri mampu menangani dengan baik tuntutan pekerjaan mereka. Noe, et. al (2016), *employee engagement* adalah tingkat di mana karyawan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan kekuatan komitmen mereka untuk pekerjaan dan perusahaan mereka.

Sedangkan menurut Rachman dan Dewanto (2016) bahwa *employee engagement* merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. *Employee engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. Adapun Fauziridwan,

Adawiyah dan Ahmad (2018) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas tetapi bukan merupakan sebuah perasaan sesaat terhadap keadaan tertentu.

Gallup (2017) menjelaskan 12 elemen penting dalam mengukur tingkat *employee engagement* yang terbagi ke dalam empat dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan dasar; indikatornya adalah mengetahui apa yang diharapkan dari karyawan oleh perusahaan dalam bekerja, dan memiliki bahan dan peralatan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.
2. Kebutuhan individu; indikatornya adalah memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari dalam bekerja, menerima pengakuan atau pujian dalam bekerja, dan merasa dipedulikan oleh atasan dan rekan kerja.
3. Kebutuhan kerja tim; indikatornya adalah pendapat karyawan yang diperhitungkan, misi atau tujuan perusahaan membuat karyawan merasa pekerjaannya penting, rekan kerja karyawan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang baik, dan memiliki teman baik di tempat kerja.
4. Kebutuhan berkembang; indikatornya adalah seseorang di kantor berbicara kepada karyawan tentang kemajuan karyawan, dan memiliki peluang untuk belajar dan berkembang di perusahaan.

Turnover Intentions

Menurut Armstrong (2014) bahwa *turnover* karyawan (kadang-kadang dikenal sebagai 'pergantian tenaga kerja', 'pemborosan' atau 'gesekan') adalah tingkat di mana orang meninggalkan organisasi. Robbins dan Coulter (2012) menjelaskan bahwa *turnover* adalah penarikan permanen sukarela dan tidak sukarela dari suatu organisasi. Dessler (2013) mengatakan bahwa tingkat *turnover* di mana karyawan meninggalkan perusahaan sangat bervariasi di antara industri. Turnover (baik sukarela dan tidak sukarela) sering mulai dengan keputusan seleksi yang buruk, ditambah dengan pelatihan yang tidak memadai, penilaian yang tidak sensitif, dan upah yang tidak adil. Menurut Nurfadilah, Aima, dan Havidz (2018), *turnover intentions* terjadi karena beberapa alasan yang terkait dengan organisasi. Sadana dan Vany (2014) juga mengatakan *turnover intentions* adalah proses pengambilan keputusan yang dilakukan sebagai tindak lanjut dari suatu pengalaman mengecewakan yang dialami individu dalam suatu organisasi.

Menurut Arta dan Surya (2017) ada beberapa indikator dalam *turnover intentions* yaitu keinginan untuk keluar dari perusahaan, pikiran untuk bekerja di tempat lain, dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap *Employee Engagement*

Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) mengatakan bahwa jika kompensasi perusahaan baik dan dapat memuaskan karyawan, kompensasi akan meningkatkan *employee engagement* dengan perusahaan. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif langsung terhadap *employee engagement*. Hal ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Inayat (2018) bahwa kompensasi mempengaruhi *employee engagement* dimana kompensasi dapat membantu manajemen untuk membuat karyawan menjadi *engage*. Begitu pula dengan Indriyani dan Heruwasto (2017) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Affini dan Surip (2018) juga menambahkan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*, dimana kompensasi yang baik membuat karyawan *engage*. Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa Kompensasi finansial berpengaruh terhadap *Employee Engagement* sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1 = Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Employee Engagement*

Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karier penting untuk karyawan di perusahaan karena karyawan akan loyal pada perusahaan. Jika pengembangan karier karyawan tidak baik, karyawan akan mencari kesempatan pada perusahaan lain untuk mengembangkan kariernya. Sehingga ketika karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kariernya, *employee engagement* akan meningkat pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Dayona dan Rinawati (2016) menyebutkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap terhadap *employee engagement*. Nurdin dan Soeling (2014) juga berpendapat sama bahwa terdapat pengaruh antara pengembangan karier terhadap *employee engagement*. Wulandari dan Yuniawan (2017) juga menyebutkan bahwa pengembangan karier dengan *employee engagement* menunjukkan hasil positif dan signifikan. Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Employee Engagement* sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

H2 = Pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Turnover Intentions

Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif langsung terhadap turnover intentions. Ini dapat diartikan bahwa kompensasi yang lebih baik sebaiknya disediakan oleh perusahaan untuk mengurangi terjadinya niat berpindah dari karyawan. Ayuningtyas dan Nugraha (2018) menambahkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang kuat serta arah hubungan yang negatif terhadap turnover intentions. Hal ini sependapat dengan Chalyana dan Rahardjo (2018) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intentions. Dijelaskan pula oleh Erwansyah dan Sari (2018) bahwa kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap turnover intentions. Hafni dan Sari (2019) menjelaskan juga bahwa ada pengaruh dan signifikan antara kompensasi terhadap turnover intentions. Menurut Rahman dan Syahrizal (2018) menambahkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada turnover intentions. Penelitian lain dari Prasetio, Azis, dan Anggadwita (2019) mengemukakan bahwa kompensasi memiliki efek langsung turnover intentions. Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa Kompensasi finansial berpengaruh terhadap Turnover Intentions sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

H3 = Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap turnover intentions

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intentions

Penelitian yang dilakukan Biswakarma (2016) menjelaskan bahwa pengembangan karier secara negatif berhubungan dengan turnover intentions. Garcia-Martinez dan Diala (2014) berpendapat sama bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap turnover intentions. Hal ini dijelaskan pula oleh Yasar dan Nugraheni (2017) bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada turnover intentions. Menurut Panggabean, Zuklarnain, dan Ginting (2017) juga menyebutkan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap turnover intentions. Menurut Rahman dan Syahrizal (2018) juga pengembangan karier memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada turnover intentions. Zagoto (2020) menyebutkan pengembangan karier berpengaruh signifikan pada turnover intentions. Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Turnover Intentions sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

H4 = Pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap turnover intentions

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intentions

Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) mengatakan bahwa employee engagement memiliki pengaruh negative langsung terhadap turnover intentions. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan Fauziridwan, Adawiyah, dan Ahmad (2018) bahwa employee engagement memiliki pengaruh negatif pada turnover intentions. Islamy (2018) juga menjelaskan bahwa employee engagement berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intentions. Laksono, dan Wardoyo (2019) menambahkan bahwa employee engagement berpengaruh negatif terhadap turnover intentions. Rachman dan Dewanto (2016) juga berpendapat sama bahwa employee engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intentions. Menurut Wibawa dan Soedarsono (2016) bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions. Penelitian yang dilakukan Salahudin, et. al. (2019) juga menyebutkan employee engagement berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions. Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa Employee Engagement berpengaruh terhadap Turnover Intentions sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5 = Employee engagement memiliki pengaruh terhadap turnover intentions

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Turnover Intentions Melalui Employee Engagement

Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) menjelaskan bahwa untuk mempertahankan aset yang paling berharga, sumber daya manusia (SDM), setiap perusahaan harus mampu untuk memberikan kompensasi yang tepat dan membina karyawan. Kompensasi adalah bentuk mengembalikan keuangan dan non keuangan yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka kepada perusahaan yang bertujuan mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Jika kompensasi perusahaan baik dan dapat memuaskan karyawan, kompensasi akan meningkatkan employee engagement dengan perusahaan dan dapat mengurangi turnover intentions karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) menyebutkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif tidak langsung pada turnover intentions melalui employee engagement. Maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi finansial berpengaruh terhadap Turnover Intentions melalui Employee Engagement sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut

H6 = Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap turnover intentions melalui employee engagement

Tabel 2. Hasil Computation of Degrees of Freedom

<i>Number of distinct sample moments</i>	561
<i>Number of distinct parameters to be estimated</i>	71
<i>Degrees of freedom</i>	490

Sumber: Data diolah oleh penulis *IBM SPSS AMOS 26*

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intentions Melalui *Employee Engagement*

Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karier sangat penting bagi karyawan di perusahaan, sehingga karyawan setia kepada perusahaan. Jika karier karyawan belum berkembang, karyawan akan mencoba mencari peluang di perusahaan lain untuk mengembangkan kariernya. Selain itu, ketika karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan karier mereka, itu akan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan perusahaan. Melibatkan karyawan dalam menentukan target bisnis dan sasaran perusahaan sangat penting karena akan ada keterlibatan antara karyawan dan perusahaan. Dengan demikian, semakin tinggi keterlibatan karyawan dapat menyebabkan semakin rendah pergantian karyawan. Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) juga menyebutkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh negatif tidak langsung pada *turnover intentions* melalui *employee engagement*. Maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Turnover Intentions* sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7= Pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*

3. Metode Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah adalah karyawan tetap milenial Grup XYZ. Grup XYZ adalah *holding company* yang merupakan perusahaan konglomerasi dimana memiliki tujuh lini bisnis diantaranya otomotif, jasa keuangan, alat berat dan pertambangan, agribisnis, teknologi informasi, in-

frastruktur dan logistik serta properti.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap milenial Grup XYZ, dimana besaran sampel sebanyak 180 responden dihitung menggunakan rumus Hair (2014) yaitu ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10.

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* atau SEM untuk melakukan pengolahan data. Menurut Santoso (2012) bahwa metode SEM adalah gabungan dari analisis faktor dan regresi yang dapat menjelaskan hubungan diantara variabel-variabel. Aplikasi pendukung SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah *IBM SPSS AMOS 26* dan *IBM SPSS Statistics 22*

4. Hasil Penelitian

Identifikasi Model

Berdasarkan tabel 2, menunjukkan bahwa *Degree of Freedom* atau $DF > 0$ sehingga data tersebut termasuk ke dalam kategori *over-identified* dan positif. Hal ini berarti peneliti dapat melanjutkan pengujian ke tahap selanjutnya yaitu uji model pengukuran

Uji Model Pengukuran

Berdasarkan data yang diolah oleh penulis *IBM SPSS AMOS 26*, menunjukkan bahwa terdapat 1 indikator yang dinyatakan tidak valid dan keseluruhan variabel dinyatakan reliabel. Indikator yang dinyatakan tidak valid terdapat pada *Employee Engagement* (EE10), dimana indikator ini memiliki nilai $0,411 \leq 0,5$. Berdasarkan hasil ini akan dilakukan pengujian ulang dengan menghapus indikator yang dianggap tidak valid. Berikut adalah hasil pengujian ulang setelah penghapusan menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *Factor Loading* $\geq 0,5$ juga keseluruhan variabel memiliki nilai $CR \geq 0,7$ dan $AVE \geq 0,5$. Hal ini memperlihatkan bahwa model penelitian dinyatakan telah valid dan reliabel

Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Uji kecocokan keseluruhan model berfungsi untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan

Tabel 3. Hasil Penelitian *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIND/DF	$CMIN/DF \leq 5$ (<i>Good Fit</i>)	3,2	<i>Good Fit</i>
CFI	$CFI > 0,9$ (<i>Good Fit</i>) $0,8 \leq CFI \leq 0,9$ (<i>Marginal Fit</i>) $CFI < 0,8$ (<i>Poor Fit</i>)	0,8	<i>Marginal Fit</i>
RMSEA	$RMSEA < 0,08$ (<i>Good Fit</i>) $0,08 \leq RMSEA \leq 0,1$ (<i>Marginal Fit</i>) $RMSEA > 0,1$ (<i>Poor Fit</i>)	0,1	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Data diolah oleh penulis *IBM SPSS AMOS 26*

Tabel 4. Hasil Uji *Regression Weights*

Hipotesis	<i>Standardized Regression Weights</i>	C.R.	p	Kesimpulan
KF → EE	0,399	5,170	***	Signifikan
PK → EE	0,628	6,188	***	Signifikan
KF → TI	-0,291	-3,180	0,001	Signifikan
PK → TI	-0,562	-4,844	***	Signifikan
EE → TI	0,250	2,064	0,039	Signifikan

Sumber: Data diolah oleh penulis *IBM SPSS AMOS 26*

atau *Goodness of Fit* antara data dengan model. Hasil analisis dari beberapa indeks penilaian *Goodness of Fit* pada model penelitian ini dapat dilihat pada table 3.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pada tabel 4. di atas, dapat disimpulkan analisa dari masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai *p* *** dimana nilai tersebut lebih kecil dari $p < 0,05$, nilai C.R. $5,170 \geq 2,026$ (t-tabel, dengan $df=37$ dan $\alpha=0,05$) dan *Standardized Regression Weights* 0,399 bernilai positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.
2. Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai *p* *** dimana nilai tersebut lebih kecil dari $p < 0,05$, nilai C.R. $6,188 \geq 2,026$ (t-tabel, dengan $df=37$ dan $\alpha=0,05$) dan *Standardized Regression Weights* 0,628 bernilai positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.
3. Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai *p* 0,001 dimana nilai tersebut lebih kecil dari $p < 0,05$, nilai C.R. $-3,180 \geq 2,026$ (t-tabel, dengan $df=37$

dan $\alpha=0,05$) dan *Standardized Regression Weights* -0,291 bernilai negatif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intentions*.

4. Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai *p* *** dimana nilai tersebut lebih kecil dari $p < 0,05$, nilai C.R. $-4,844 \geq 2,026$ (t-tabel, dengan $df=37$ dan $\alpha=0,05$) dan *Standardized Regression Weights* -0,562 bernilai negatif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intentions*.
5. Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai *p* 0,039 dimana nilai tersebut lebih kecil dari $p < 0,05$, nilai C.R. $2,064 \geq 2,026$ (t-tabel, dengan $df=37$ dan $\alpha=0,05$) dan *Standardized Regression Weights* 0,250 bernilai positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intentions*.

Adapun hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh tidak langsung pada penelitian ini dapat dilihat pada table 5.

Tabel 5. *Standardized Indirect Effects*

	Direct	Hipotesis	Indirect	Kesimpulan
KF→EE x EE→TI 0,399 x 0,250	0,099	KF→EE→TI	0,100	Signifikan
PK→EE x EE→TI 0,628 x 0,250	0,157	PK→EE→TI	0,157	Signifikan

Sumber: Data diolah oleh penulis *IBM SPSS AMOS 26*

Berdasarkan data pada table 5 maka dapat kita lihat pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis pada table 5 dapat dihitung bahwa pengaruh langsung Kompensasi Finansial terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,399 dan pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intentions* sebesar 0,250 sehingga dapat dihitung $0,399 \times 0,250 = 0,099 \approx 0,100$. Sedangkan pengaruh tidak langsung Kompensasi Finansial terhadap *Turnover Intentions* memiliki nilai 0,100 dimana hasil direct dan indirect sama-sama memiliki nilai 0,100 yang dapat diartikan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh sebagai variabel *intervening* dan didukung oleh data. Maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi Finansial secara tidak langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions* melalui *Employee Engagement*.
2. Berdasarkan hasil analisis pada table 5 dapat dihitung bahwa pengaruh langsung Pengembangan Karier terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,628 dan pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intentions* sebesar 0,250 sehingga dapat dihitung $0,628 \times 0,250 = 0,157$. Sedangkan pengaruh tidak langsung Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intentions* memiliki nilai 0,157 dimana hasil direct dan indirect sama-sama memiliki nilai 0,157 yang dapat diartikan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh sebagai variabel *intervening* dan didukung oleh data. Maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karier secara tidak langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions* melalui *Employee Engagement*.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap *Employee Engagement*

Kompensasi finansial merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa dimana hal ini dapat meningkatkan tingkat *engagement* karyawan. Semakin baik kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka karyawan akan semakin *engaged* dengan perusahaan. Hasil analisa data pada tabel 4 membuktikan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan analisa tersebut dapat dibuktikan bahwa fenomena kompensasi finansial yang diterapkan oleh perusahaan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal tersebut sesuai dengan penelitian dari Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) bahwa kompensasi perusahaan baik dan dapat memuaskan karyawan, kompensasi akan meningkatkan *employee engagement* dengan perusahaan. Inayat (2018) juga

menambahkan bahwa kompensasi dapat membantu manajemen untuk membuat karyawan menjadi *engaged*. Selain itu juga didukung penelitian lainnya menurut Indriyani dan Heruwasto (2017) serta Afini dan Surip (2018) yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Employee Engagement*

Perusahaan dengan pengelolaan yang baik dan memberikan dukungan kepada karyawannya membuat karyawan akan *engaged*, dimana salah satu bentuk dukungan dari perusahaan tersebut adalah melalui pengembangan karier (Wulandari dan Yuniawan, 2017). Hasil analisa data pada tabel 4.7 membuktikan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, dimana semakin baik pengembangan karier karyawan maka akan semakin *engaged* pula karyawannya terhadap perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) bahwa jika karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kariernya maka *employee engagement* akan meningkat pada perusahaan. Dayona dan Rinawati (2016), Nurdin dan Soeling (2014), serta Wulandari dan Yuniawan (2017) menjelaskan hal yang sama bahwa terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap *employee engagement* dimana menunjukkan hasil positif dan signifikan.

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap *Turnover Intentions*

Turnover intentions dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kompensasi yang diterima karyawan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan (Ayuningtyas dan Nugraha, 2018). Hal ini didukung oleh pendapat Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) jika kompensasi perusahaan baik maka dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan hasil analisa data pada tabel 4.7 membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal ini menandakan bahwa kompensasi finansial yang baik akan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Pernyataan ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Chalyana dan Rahardjo (2018), Erwansyah dan Sari (2018), Hafni dan Sari (2019), Rahman dan Syahrizal (2018), serta Prasetyo, Azis, dan Anggadwita (2019) yang menemukan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intentions*

Karyawan akan mencari peluang di perusahaan lain jika kariernya tidak dikembangkan oleh perusahaan (Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020). Se-

hingga perusahaan harus memberikan perhatian terhadap karyawan dalam memberikan kesempatan setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya agar dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar perusahaan Yasar dan Nugraheni (2017). Hal ini menandakan bahwa adanya pengaruh pengembangan karier terhadap *turnover intentions*. Berdasarkan hasil analisa data pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*. Sejalan dengan penelitian dari Biswakarma (2016); Garcia-Martinez dan Diala (2014); Panggabean, Zulkarnain, dan Ginting (2017); serta Zagoto (2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intentions

Employee engagement adalah ikatan sikap karyawan dalam bekerja di perusahaan yang mampu mendorong individu secara optimal kinerja untuk membuat perusahaan mampu mencapai tujuannya, dan keunggulannya dalam kompetisi (Zahari, Supriyati, dan Santoso, 2020). Hasil analisa data pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions*. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauziridwan, Adawiyah, dan Ahmad (2018); Islamy (2018); Laksono dan Wardoyo (2019); Rachman dan Dewanto (2016); Wibawa dan Soedarsono (2016); serta Salahudi, et. al. (2019) mengemukakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*, dimana semakin baik *employee engagement* dalam perusahaan maka keinginan untuk keluar dari perusahaan akan berkurang. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh negatif lain yang berdampak pada *turnover intentions*. Haqqy dan Susanti (2018) menjelaskan bahwa turnover yang terjadi dikarenakan perusahaan kurang dalam pengelolaan karyawan dan dalam hal ini berarti selain dari *employee engagement*. Adapun faktor lain yang dapat menjadi dampak dari *turnover intentions*, menurut IDN Research Institute (2019), yaitu lingkungan kerja, waktu kerja, tidak sesuai passion, waktu libur, jenis pekerjaan, lokasi pekerjaan, *brand* perusahaan, bosan, dan resiko pekerjaan.

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Turnover Intentions Melalui Employee Engagement

Kompensasi finansial adalah bentuk mengembalikan keuangan yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi kepada perusahaan dengan tujuan mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas (Zahari, Supriyati, dan Santoso, 2020). Berdasarkan hasil analisa data pa-

da tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*. Namun hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) yang menemukan hasil bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*.

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intentions Melalui Employee Engagement

Pengembangan karier adalah proses berkelanjutan seorang individu untuk melalui serangkaian tingkatan yang didesain secara formal oleh perusahaan dengan focus mengembangkan karyawan untuk kebutuhan organisasi (Dayona dan Rinawati, 2016), dimana karyawan akan *engaged* dengan diberi dukungan system pengembangan karier oleh perusahaan (Wulandari dan Yuniawan, 2017), serta mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah perusahaan (Yasar dan Nugraheni, 2017). Berdasarkan hasil analisa data pada tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karier terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*. Dalam hal ini dapat diartikan pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*. Namun hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahari, Supriyati, dan Santoso (2020) yang menemukan hasil pengembangan karier memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*.

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*
2. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*
3. Kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*
4. Pengembangan karier memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*
5. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions*
6. Kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*
7. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*

Saran

Bagi Grup XYZ sebaiknya memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada karyawannya sesuai dengan jabatan dan masa kerja serta melakukan *review* dan *meng-update* secara berkala terkait sistem kompensasi finansial yang dimiliki dengan yang berkembang dan yang diterapkan di Indonesia pada umumnya dan di sektor industri sejenis pada khususnya. Memberikan informasi secara berkala melalui *channel* komunikasi internal dan memasukkan penjelasan karier dalam *coaching and clinic* yang telah ada sebagai bagian dari peningkatan dalam pengembangan karier.

Memberikan perhatian dalam bentuk pemberian pengakuan atau pujian serta pendapat yang diakui dimana hal tersebut merupakan bagian dari *engagement* yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki. Memberikan kompensasi finansial dan pengembangan karier yang lebih baik dan meningkatkannya sehingga akan menurunkan keinginan karyawan milenial Grup XYZ untuk keluar dari perusahaan, dimana hal ini berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan bahwa kompensasi finansial dan pengembangan karier berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek pada generasi Z yang mulai banyak memasuki dunia kerja atau seluruh karyawan pada suatu perusahaan yang diteliti. Menambah variabel lain yang mempengaruhi *turnover intentions* di Grup XYZ selain kompensasi finansial, pengembangan karier, dan *employee engagement*. Mem[erluas lingkup penelitian atau populasi yaitu dikese-luruhan perusahaan di Grup XYZ.

Daftar Pustaka

- Affini, D. N., & Surip, N. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Yang Berdampak Pada Turnover Intentions. *Jurnal Manajemen Ilmiah Bisnis*, 4(1), 113-127.
- Aon Hewitt. (2016). *Trends in Global Employee Engagement*. London: Aon Hewitt.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice - 13th Edition*. London: Kogan Page.
- Arta, I. G., & Surya, I. B. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Pada Agent Pru Megas. *E-Journal Manajemen Unud*, 6 (8), 4156-4184.
- Artiningrum, B., & Satrya, A. (2016). Analisis Pengaruh Career Management, Training Satisfaction, Pay Satisfaction Terhadap Turnover Intention dan Peran Mediasi Organizational Engagement Pada Karyawan Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(3).
- Ayuningtyas, F., & Nugraha, H. S. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Pada Buruh di Kabupaten Kudus (Studi Kasus Pada PT. Pura Barutama Unit Offset Divisi Produksi). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 32-37.
- Badan Pusat Statistik. (2016-2019). *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Basuki, K. (2018). Impact of Transformational Leadership, Characteristics of Job, and Career Development on Employee Engagement. *Jurnal Mozaik*, 10(1), 10-18.
- Bibowo, A., & Masdupi, E. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik*, 3(3).
- Biswakarma, G. (2016). Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An Empirical Evidence from Nepalese Private Commercial Banks. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(2), 10-26.
- Chalyana, W. G., & Rahardjo, M. (2018). Analisis Pengaruh Career Growth, Compensation, dan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening Terhadap Turnover Intention karyawan di PT. Imora Motor (Honda Jakarta Center). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(5), 93-99.
- Dale Carnegie. (2018). *Infografis: Millenial ogah terlibat sepenuhnya di perusahaan?* Retrieved April 23, 2020, from Dale Carnegie: <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/infografis-millennial-ogah-terlibat-sepenuhnya-di-perusahaan/>
- Dayona, G., & Rinawati, N. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Employee Engagement di PT Andalan Finance Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*, 2(1).
- Deloitte. (2019). *Deloitte Indonesia Perspectives 2019*. Jakarta: Deloitte.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management Thirteenth Edition*. New York: Pearson Education Inc.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Erwansyah, & Sari, R. Y. (2018). The Influence of Compensation on Insurance Agent Turnover Intentions at PT MNC Life Assurance Sales Office Medan. *Economics and Education Online Journal*, 16(2), 155-166.
- Fahreza, S., Kartika, L., & Sayekti, A. (2019). Analisis Faktor Engagement Karyawan Generasi Milenial Pada Perusahaan Berbasis Ekonomi Kreatif. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 56-70.

- Fauziridwan, M., Adawiyah, W. R., & Ahmad, A. A. (2018). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(1).
- Gallup. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Washington: Gallup Inc.
- Gallup. (2017). *State of the American Workplace*. Washington: Gallup Inc.
- Garcia-Martinez, L., & Diala, I. (2014). Career Development and Turnover in Food and Beverage Industry. *International Journal of Computer and Organization Trends*, 4(5), 43-38.
- Hafni, L., & Sari, D. D. (2019). Analisis Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja, dan Loyalitas Karyawan Terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Wiradjaja Prima Kencana Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Procuratio*, 7(1), 55-66.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Haqqy, H. R., & Susanty, A. I. (2018). Analisis Faktor-faktor Penentu Employee Engagement di PT Inti Bandung (Jawa Barat). *E-Proceeding of Management*, 3745-3750.
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). Predicting Turnover Intentions of Hotel Employees: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21-42.
- Hidayat, A. S. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis - Ecodemica*, 3(1), 334-341.
- Holston-Okae, B. L. (2018). The Effect of Employee Turnover in the Hospitality Industry: Quantitative Correlational Study. *International Journal of Learning and Development*, 9(1), 156-183.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. Retrieved April 29, 2020, from <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>
- Inayat, A. (2018). Impact of Compensation on Employee Engagement: (Evidence from Telecom Sector of Pakistan). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.
- Indriyani, A. U., & Heruwasto, I. (2017). Effect of Compensation and benefit to Employee Engagement through Organisation Bran in Indonesia's Startup Company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 83-92.
- Islamy, F. J. (2018). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intention pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (Studi Kasus pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2017). *Jurnal Indonesia Membangun*, 17(2), 86-102.
- Jobplanet. (2017). *Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja*. Retrieved April 23, 2020, from Jobplanet: <http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/>
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review*, 32, 137-155.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7, 88-93.
- Komari, N., & Sulistiowati. (2019). Factors Affecting the Intention of Millennial Workers in Indonesia to Leave. *Journal of Business and Economics Review*, 83-89.
- Laksono, B. F., & Wardoyo, P. (2019). Pengaruh Work – Life Balance, Kepuasan Kerja dan Work Engagement Terhadap Turnover Intentions Dengan Mentoring Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Hotel Dafam Semarang. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 17-36.
- Lee, K.-E., & Shin, K.-H. (2005). Job Burnout, Engagement and Turnover Intention of Dietitians and Chefs at a Contract Foodservice Management Company. *Nutrition Research and Practice*, 100-106.
- Masram, & Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Munish, & Agarwal, R. (2017). Employee Engagement & Retention: A Review of Literature. *International Journal of BRIC Business Research*, 6(1), 1-19.
- Natalia, J., & Rosiana, E. (2017). Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention di Hotel D'Sea-son Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 93-105.
- Newman, J., Gerhart, B., & Milkovich, G. (2017). *Compensation 12th Edition*. New York: McGraw Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhat, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management - Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nurdin, R. R., & Soeling, P. D. (2014). *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Bukaka Teknik Utama Unit Usaha Jembatan*. Retrieved April 1, 2020, from Perpustakaan Universitas Indonesia: <http://www.lib.ui.ac.id/>

- Nurfadilah, N., Aima, M. H., & Havidz, S. A. (2018). The Impact of Compensation and Leadership on The Organizational Commitment and The Implication of Employee's Turnover Intention of PT Provinces Indonesia Central Office. *Internantional Humanities and Applied Sciences Journal*, 1(1), 44-57.
- Panggabean, M. S., Zulkarnain, & Ginting, E. D. (2017). Pengaruh Persepsi Pengembangan Karier dan Work-Family Conflict Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan PT X. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 12(1), 62-75.
- Prasetyo, A. P., Azis, E., & Anggadwita, G. (2019). Exploring Compensation Satisfaction to Enhance Motivation and Reduce Turnover Intention Among Employee of Private Bottled Water Company in Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(1), 32-48.
- Priyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Zifatama Publishing.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2), 322-333.
- Rahman, A., & Syahrizal. (2018). Effect of Compensation and Career Development on Turnover Intention: Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 471-477.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management Eleventh Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sadana, S., & Vany, E. A. (2014). Pengaruh Employee Engagment dan Workplace Well-Being Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Kantor Akuntan Publik ABC & Rekan). *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 1(2).
- Salahudin, S. N., Ramli, H. S., Alwi, M. N., Abdullah, M. S., & Rani, N. A. (2019). Employee Engagement and Turnover Intention among Islamic Bankers in Brunei Darussalam. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 643-651.
- Sartono, M., Yulianue, & Budi, L. (2018). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Journal of Management*, 4(4).
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004, December). *Test Manual Utrecht Work Engagement Scale*. Retrieved April 1, 2020, from Wilmar Schaufeli Publications: <https://www.wilmarschaufeli.nl>
- Susanto, F., Suryamarchia, G., & Widjaja, D. C. (2016). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement di Hotel Ibis Style di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 552-566.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 237-246.
- Wibawa, N. H., & Soedarsono, D. K. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada PT. Finnet Indonesia. *E-Proceeding of Management*, 3(2), 1484-1491.
- Widjaja, D. C., Kristanti, S. E., & Purnamasari, M. (2015). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja dan Turn Over Intention di Swiss-Belinn Surabaya. *Jurnal Hospitality & Manajemen Jasa*, 3(1), 141-152.
- Wulandari, A. D., & Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagemet sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1-14.
- Yasar, M. M., & Nugraheni, R. (2017). Analisis Pengaruh Kepuasan Gahi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1-10.
- Zagoto, K. H. (2020). The Influences of Career Development, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Turnover Intention. *International Humanities and Applied Sciences Journal*, 3(1), 30-38.
- Zahari, A. E., Supriyati, Y., & Santoso, B. (2020). The Influence of Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of The Permanent Officers Employees at The Head Office of PT Bank Syariah Mandiri. *Journal of International Conference Proceedings*, 22-40.