

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Ratri Meiliawati

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta¹

meiliawati.ratri@gmail.com

Hery Sutanto

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta²

hervstnt.osya@gmail.com

Yuni Siswanti

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta³

yuni.siswanti@upnyk.ac.id

Abstract

This study aims to examine and analyze the direct effect of career development on employee turnover, the direct impact of compensation for employee turnover, the indirect effect of career development on employee turnover through employee engagement, and the indirect effect of compensation on employee turnover through employee engagement. The analytical tool used is Path Analysis descriptively using SPSS. The results are: (1) career development directly negatively and significantly influences employee turnover; (2) Compensation negatively and significantly influences employee turnover; (3) career development has an indirect negative and significant influence on employee turnover through employee engagement; (4) compensation has an indirect negative and significant influence on employee turnover through employee engagement. The company is advised to provide more access to information to all employees regarding fair promotion opportunities so that employee turnover can be further suppressed.

Keywords: career development; compensation; employee engagement; employee turnover.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2016). Sumber daya manusia adalah aset yang tak ternilai keberadaannya bagi suatu perusahaan sehingga harus dipertahankan dan dihindari terjadinya *turnover* (perpindahan). Menyadari hal itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin (Widayati & Yunia, 2016).

Turnover adalah keinginan atau niat karyawan keluar dari perusahaan/organisasi dan harus segera digantikan (Elmi, 2018). *Turnover* (pindah kerja) merupakan tindakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, apabila karyawan tidak menyukai pekerjaannya, maka mereka akan mencari tempat kerja lain (Priansa, 2018). *Turnover intention* yaitu respon kognitif karyawan yang dihadapkan pada kondisi suatu organisasi tertentu yang merangsang mereka mencari pilihan pekerjaan yang lebih baik sebagai niat untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Ahmad, 2018).

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (Marwansyah, 2016). Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman, 2017). Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan nonprofit

serta seluruh pekerjaan (Busro, 2018). Ketika seorang karyawan merasa pengembangan karirnya lancar dan berkembang sehingga tujuan karirnya dapat tercapai dalam perusahaan, maka karyawan tersebut akan memiliki semangat kerja yang tinggi, termotivasi untuk bekerja, dan bahkan tidak berkeinginan untuk mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan Hafiz *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.* (2020) juga mendukung penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif antara pengembangan karir dengan intensi *turnover*.

Selain pengembangan karir, variabel lain yang berpengaruh terhadap *turnover* karyawan adalah kompensasi. Ini sejalan dengan Widayati & Yunia (2016) yang menjelaskan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti apabila kompensasi meningkat maka *turnover intention* menurun, sebaliknya jika kompensasi menurun, *turnover intention* mengalami peningkatan. Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi tempat ia bekerja (Ariandi, 2018). Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi (Hamali, 2018).

Pemberian kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua jenis penghargaan individu sebagai imbalan untuk melaksanakan tugas organisasi (Rivai & Sagala, 2003). Karyawan yang mendapat kompensasi yang baik cenderung akan termotivasi dalam bekerja dan setia kepada perusahaan. Hal tersebut dikarenakan karyawan merasa kerja kerasnya diakui dan diapresiasi oleh perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan dianggap tidak sebanding dengan apa yang mereka harapkan, karyawan akan kurang termotivasi dan akan mencari pekerjaan lain yang memberikan kompensasi yang lebih baik (Affini & Surip, 2018).

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa PT. Telkom Akses adalah salah satu perusahaan di bidang infrastruktur jaringan telekomunikasi yang melayani jasa pemasangan jaringan telekomunikasi dari sentral pusat hingga terhubung ke lokasi pelanggan. PT. Telkom Akses berkantor pusat di Jakarta Selatan dengan kantor cabang pada setiap kota salah satunya PT. Telkom Akses area Yogyakarta yang ada di lingkup Provinsi D.I. Yogyakarta. PT. Telkom Akses Yogyakarta merupakan salah satu perusahaan yang mempunyai target kerja cukup tinggi karena merupakan 8 perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi yang selalu melayani pelanggan setiap harinya. Seiring dengan perkembangan jaringan telekomunikasi yang semakin pesat, PT. Telkom Akses Yogyakarta mempunyai berbagai macam tujuan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, PT. Telkom Akses Yogyakarta membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. PT. Telkom Akses Yogyakarta dituntut untuk mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin agar *turnover* karyawan dapat dihindari.

Berdasarkan data Departemen Sumber Daya Manusia (HRD) PT. Telkom Akses Yogyakarta, permasalahan yang berkaitan dengan *turnover* karyawan ditunjukkan dengan Tabel 1 tentang jumlah karyawan keluar pada PT. Telkom Akses Yogyakarta dari tahun 2018 s.d. 2020. Berdasarkan perhitungan LTO (*Labour Turnover*), persentase tingkat *turnover* karyawan PT. Telkom Akses Yogyakarta mengalami peningkatan dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada HRD PT. Telkom Akses Yogyakarta, diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang keluar dari perusahaan dikarenakan telah diterima bekerja di tempat lain. Hal ini sesuai dengan salah satu indikator *turnover intention* menurut Mobley (2011), yaitu keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), yang mencerminkan individu yang berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Tabel 1.
DATA *TURNOVER* KARYAWAN PT. TELKOM AKSES YOGYAKARTA
TAHUN 2018–2020

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	<i>Turnover Rate</i>
2018	311	29	26	308	0,97%
2019	308	16	13	305	0,98%
2020	305	8	3	300	1,65%

Sumber: HRD PT.Telkom Akses Yogyakarta (2020)

Selain pengembangan karir dan kompensasi, yang memengaruhi turnover karyawan adalah *employee engagement*. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Affini & Surip (2018) yang menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover intentions*. *Employee engagement* adalah tingkat investasi psikologis karyawan di organisasi mereka yang dicirikan dengan *say* (berbicara positif tentang organisasi), *stay* (memiliki keinginan untuk tinggal) dan *strive* (berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi) (AON Hewitt, 2017). *Engagement* karyawan yang relatif naik akan menimbulkan perasaan senang pada diri serta cenderung cepat dalam menuntaskan pekerjaan. *Employee engagement* melihat seberapa jauh mereka dapat bersungguh-sungguh dan menyatukan dirinya ke dalam pekerjaan (Bulinska & Iddagoda, 2020). Karyawan yang memiliki *engagement* dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan (Mujiasih, 2015).

Munculnya *employee engagement* dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya pengembangan karir dan kompensasi. Pernyataan tersebut didukung oleh Affini & Surip (2018) yang menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Selain itu, hasil penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Zahari *et al.* (2020) juga memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, hasil penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap *turnover* karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (Marwansyah, 2016). Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman, 2017). Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan nonprofit serta seluruh pekerjaan (Busro, 2018).

Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi tempat ia bekerja (Ariandi, 2018). Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan

berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi (Hamali, 2018).

Employee Engagement

Employee engagement adalah tingkat investasi psikologis karyawan di organisasi mereka yang dicirikan dengan *say* (berbicara positif tentang organisasi), *stay* (memiliki keinginan untuk tinggal) dan *strive* (berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi) (AON Hewitt, 2017). *Engagement* karyawan yang relatif naik akan menimbulkan perasaan senang pada diri serta cenderung cepat dalam menuntaskan pekerjaan. *Employee engagement* melihat seberapa jauh mereka dapat bersungguh-sungguh dan menyatukan dirinya ke dalam pekerjaan (Bulinska & Iddagoda, 2020; Salau et al., 2018).

Turnover Karyawan

Turnover adalah keinginan atau niat karyawan keluar dari perusahaan/organisasi dan harus segera digantikan (Elmi, 2018). *Turnover* (pindah kerja) merupakan tindakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, apabila karyawan tidak menyukai pekerjaannya, maka mereka akan mencari tempat kerja lain (Priansa, 2018). *Turnover intention* yaitu respon kognitif karyawan yang dihadapkan pada kondisi suatu organisasi tertentu yang merangsang mereka mencari pilihan pekerjaan yang lebih baik sebagai niat untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Ahmad, 2018).

Hubungan antar Variabel

Ketika seorang karyawan merasa pengembangan karirnya terhambat dan tidak berkembang sehingga tujuan karirnya tidak mungkin dicapainya dalam perusahaan tersebut maka karyawan tersebut mungkin tidak akan memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak termotivasi untuk bekerja, dan bahkan akan mengundurkan diri dan keluar dari perusahaan (Hariandja, 2002). Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafiz *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif atau berbanding terbalik terhadap *turnover intention*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.* (2020) juga mendukung penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif antara pengembangan karir dengan intensi *turnover*.

H1: Pengembangan karir berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Karyawan yang mendapat kompensasi yang baik cenderung akan termotivasi dalam bekerja dan setia kepada perusahaan, hal tersebut dikarenakan karyawan merasa kerja kerasnya diakui dan diapresiasi oleh perusahaan. Jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan dianggap tidak sebanding dengan apa yang mereka harapkan, maka karyawan akan kurang termotivasi dan akan mencari pekerjaan lain yang memberikan kompensasi yang lebih baik (Putri, 2020). Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widayati & Yunia (2016) yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti apabila kompensasi meningkat maka *turnover intention* menurun, sebaliknya jika kompensasi menurun maka *turnover intention* mengalami peningkatan. Hasil serupa juga didapat dari penelitian yang dilakukan oleh Affini & Surip (2018) bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

H2: Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan akan mengurangi *turnover intention* karyawannya karena setiap karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi terhadap perusahaan. Pengembangan karir memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement* (Zahari *et al.*, 2020). Pengembangan karir yang baik dalam suatu organisasi dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan dan mencapai karir yang diinginkan sehingga dapat menurunkan niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik karena dia tahu bagaimana mencapai karir yang diinginkannya di perusahaannya saat ini (Dewi, & Nurhayati, 2021; Nawas & Pangil, 2016).

H3: Pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*.

Kompensasi yang diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan akan mengurangi *turnover intention* karyawannya karena setiap karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi terhadap perusahaan (Zahari *et al.*, 2020). Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Affini & Surip (2018) dan Irawan & Komara (2020) yang menyebutkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*.

H4: Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Akses Yogyakarta yang berjumlah 300 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 orang responden dari keseluruhan populasi. Kemudian, data diolah menggunakan program SPSS 20.0 for Windows dengan analisis jalur (*path analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Jalur Model I

Analisis Jalur Model I digunakan untuk menguji besar pengaruh pengembangan karir (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap *employee engagement* (Z) dengan detail yang dapat dilihat di persamaan (1) dan Tabel 2. Nilai koefisien jalur (koefisien beta) pengembangan karir 0,500 menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap *employee engagement* (Z). Nilai t hitung 5,433 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa pengembangan karir (X_1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *employee engagement* (Z). Nilai koefisien jalur (koefisien beta) kompensasi 0,401 menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap *employee engagement* (Z). Nilai t hitung 4,353 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa kompensasi (X_2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *employee engagement* (Z). Nilai koefisien determinasi (R^2) dengan melihat nilai Adjusted R Square adalah 0,687. Artinya 68,7% variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir dan kompensasi, sedangkan sisanya 31,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Nilai error pada jalur model I (e_1) yaitu = 0,551 menunjukkan jumlah variansi variabel *employee engagement* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir dan kompensasi adalah 55,1%.

$$Z = P_1X_1 + P_2X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

Tabel 2.
HASIL REGRESI LINIER BERGANDA MODEL I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.956	3.685		4.601	.000
Pengembangan Karir	.599	.110	.500	5.433	.000
Kompensasi	.499	.103	.401	4.353	.000

Sumber: Hasil SPSS (2020, data diolah)

Analisis Jalur Model II

Analisis Jalur Model II digunakan untuk menguji besar pengaruh pengembangan karir (X_1), kompensasi (X_2), dan *employee engagement* (Z) terhadap *turnover* karyawan (Y) dengan detail yang dapat dilihat di persamaan (2) dan Tabel 3. Nilai koefisien jalur (koefisien beta) pengembangan karir -0,425 menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir (X_1) mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan (Y). Nilai t hitung -3,853 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa pengembangan karir (X_1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan (Y). Nilai koefisien jalur (koefisien beta) kompensasi -0,216 menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X_2) mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan (Y). Nilai t hitung sebesar -2,070 dengan signifikansi 0,042 menunjukkan bahwa kompensasi (X_2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan (Y). Nilai koefisien jalur (koefisien beta) *employee engagement* -0,267 menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* (Z) mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover* karyawan (Y). Nilai t hitung -2,245 dengan signifikansi 0,028 menunjukkan bahwa *employee engagement* (Z) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan (Y). Nilai koefisien determinasi (R^2) dengan melihat nilai *Adjusted R Square* adalah 0,682. Artinya 68,2% variabel *turnover* karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir, kompensasi, dan *employee engagement*, sedangkan sisanya 31,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Nilai *error* pada jalur model II (e_2), yaitu = 0,553. Artinya, jumlah variansi variabel *turnover* karyawan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karir dan kompensasi adalah 55,3%.

$$Y = P3X1 + P4X2 + P5Z + e2 \dots\dots\dots(2)$$

Tabel 3.
HASIL REGRESI LINIER BERGANDA MODEL 2

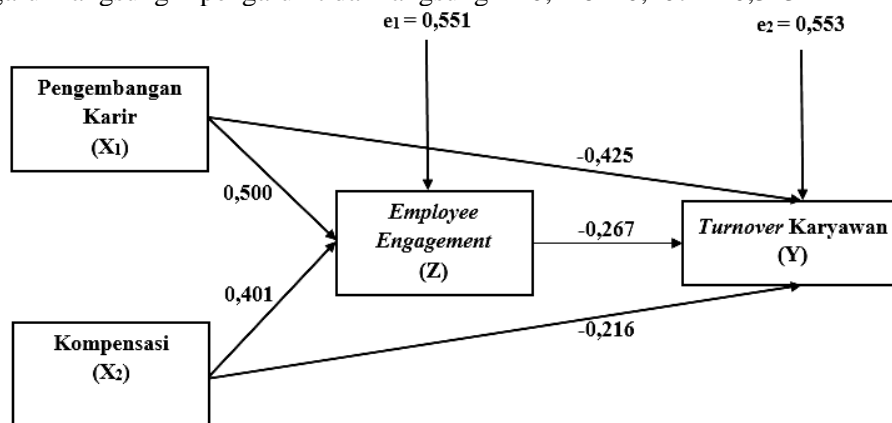
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	20.216	1.130		17.896	.000
Pengembangan Karir	-.136	.035	-.425	-3.853	.000
Kompensasi	-.065	.031	-.216	-2.070	.042
<i>Employee Engagement</i>	-.071	.032	-.267	-2.245	.028

Sumber: Hasil SPSS (2020, data diolah)

Analisis Jalur (Path Analysis)

Untuk mempermudah analisis jalur, langkah pertama yaitu menerjemahkan hipotesis penelitian ke dalam bentuk gambar yang dapat dilihat di Gambar 2. Hasil perhitungan koefisien jalur yang telah diperoleh dari hasil regresi dengan melihat *standardized coefficients* (beta). Pengaruh langsung pengembangan karir (X_1) terhadap *employee engagement* (Z) adalah sebesar 0,500. Pengaruh langsung kompensasi (X_2) terhadap *employee engagement* (Z) adalah sebesar 0,401. Pengaruh langsung pengembangan karir (X_1) terhadap *turnover* karyawan (Y) adalah sebesar -0,425. Pengaruh langsung kompensasi (X_2) terhadap *turnover* karyawan (Y) adalah sebesar -0,216. Pengaruh langsung *employee engagement* (Z) terhadap *turnover* karyawan (Y) adalah sebesar -0,267. Pengaruh pengembangan karir (X_1) terhadap *turnover* karyawan (Y) melalui *employee engagement* (Z) adalah $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,500 \times (-0,267) = -0,134$. Pengaruh kompensasi (X_2) terhadap *turnover* karyawan (Y) melalui *employee engagement* (Z) adalah $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,401 \times (-0,267) = -0,107$. Pengaruh pengembangan karir (X_1) terhadap *turnover* karyawan (Y) melalui *employee engagement* (Z): $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y =$ pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = $-0,425 - 0,134 = -0,559$. Pengaruh

kompensasi (X_2) terhadap *turnover* karyawan (Y) melalui *employee engagement* (Z) adalah $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} = -0,216 - 0,107 = -0,323$



Sumber: Hasil SPSS (2020, data diolah)

Gambar 2. MODEL ANALISIS JALUR (PATH ANALYSIS)

Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung pengembangan karir maupun kompensasi terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* dilakukan dengan Uji Sobel (Sobel test). Pada variabel pengembangan karir nilai t hitung $-3,927 > t$ tabel (1,993) berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi, *employee engagement* mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover* karyawan. Hasil pengaruh langsung pengembangan karir terhadap *turnover* karyawan adalah signifikan, serta terdapat pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* yang signifikan. *Employee engagement* berperan menjadi variabel mediasi parsial (*partial mediation*) antara pengembangan karir terhadap *turnover* karyawan.

Sedangkan pada variabel kompensasi nilai t hitung $-3,453 > t$ tabel (1,993) berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi, *employee engagement* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover* karyawan. Hasil pengaruh langsung kompensasi terhadap *turnover* karyawan adalah signifikan, serta terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* yang signifikan, maka *employee engagement* berperan menjadi variabel mediasi parsial (*partial mediation*) antara kompensasi terhadap *turnover* karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover* Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, dapat diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Semakin lancar pengembangan karir maka akan semakin rendah *turnover* karyawan. Begitu pula sebaliknya, semakin sulit pengembangan karir maka akan semakin tinggi *turnover* karyawan. Berdasarkan wawancara dan hasil jawaban responden yang diperoleh, diketahui bahwa belum semua karyawan mendapatkan akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan sehingga karyawan jarang mendapat kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Hal tersebut menimbulkan karyawan beranggapan bahwa prinsip keadilan, kesamaan dan kesempatan pada perusahaan belum merata, sehingga pada akhirnya dapat memunculkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hafiz *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif atau berbanding terbalik terhadap *turnover intention*. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.*, (2020) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif antara pengembangan karir dengan intensi *turnover*. Dengan demikian, dapat dibuktikan baik secara teori maupun secara empiris bahwa pengembangan karir berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover* Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Berdasarkan wawancara dan hasil jawaban responden yang diperoleh, diketahui bahwa kompensasi dalam bentuk fasilitas yang diterima karyawan belum lengkap, di antaranya belum adanya fasilitas konseling bagi karyawan, fasilitas akomodasi (tempat tinggal) bagi karyawan, dan fasilitas olah raga bagi karyawan. Hal tersebut menimbulkan karyawan beranggapan bahwa kompensasi yang mereka terima belum maksimal sehingga pada akhirnya dapat memunculkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Widayati & Yunia (2016) yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti apabila kompensasi meningkat, *turnover intention* menurun. Sebaliknya, jika kompensasi menurun, *turnover intention* mengalami peningkatan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Affini & Surip (2018) bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Dengan demikian, dapat dibuktikan baik secara teori maupun secara empiris bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover* Karyawan yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis data, dapat diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Berdasarkan wawancara dan hasil jawaban responden yang diperoleh, diketahui bahwa belum semua karyawan mendapatkan akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan sehingga karyawan jarang mendapat kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Selain itu, diketahui bahwa beberapa karyawan belum berkonsentrasi penuh dalam melakukan pekerjaan, sehingga karyawan kurang berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kurang adanya kesempatan untuk mengembangkan karir akan menimbulkan rendahnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan, sehingga pada akhirnya dapat memunculkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zahari *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement*. Semakin lancar pengembangan karir yang diberikan perusahaan akan berimplikasi pada peningkatan *employee engagement* dan akhirnya dapat menurunkan *turnover* karyawan. Sebaliknya, semakin sulit pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka akan berimplikasi pada penurunan *employee engagement* dan akhirnya dapat meningkatkan *turnover* karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover* Karyawan yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis data, kompensasi berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Berdasarkan wawancara dan hasil jawaban responden yang diperoleh, diketahui bahwa kompensasi dalam bentuk fasilitas yang diterima karyawan belum lengkap. Di antaranya belum adanya fasilitas konseling bagi karyawan, fasilitas mess (tempat tinggal) bagi karyawan, dan fasilitas olah raga bagi karyawan. Selain itu juga diketahui bahwa beberapa karyawan belum berkonsentrasi penuh dalam melakukan pekerjaan, sehingga karyawan kurang berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan. Hal tersebut menunjukkan kurang maksimalnya kompensasi yang diterima karyawan akan menimbulkan rendahnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya dapat memunculkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Affini & Surip (2018) yang menyebutkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover*

intentions melalui *employee engagement*. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zahari et al. (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement*. Semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan akan berimplikasi pada peningkatan *employee engagement* dan akhirnya dapat menurunkan *turnover* karyawan. Sebaliknya, rendah kompensasi yang diterima karyawan akan berimplikasi pada penurunan *employee engagement* dan akhirnya dapat meningkatkan *turnover* karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Karena variabel pengembangan karir memiliki pengaruh terbesar, perusahaan disarankan lebih memberikan akses informasi kepada semua karyawan mengenai peluang promosi secara adil sehingga *turnover* karyawan dapat semakin ditekan. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis faktor-faktor lain yang memengaruhi variabel *turnover* karyawan, misalnya pengetahuan, motivasi, dan disiplin kerja, atau menggunakan *mix method* sehingga hasil penelitian terkait *turnover* karyawan lebih bervariasi dan lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Affini, Dinar Nur dan Ngadino Surip. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement yang Berdampak Pada Turnover Intentions Pada PT. Bank XYZ. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 4(1), 113-127.
- Ahmad, A. (2018). The Relationship Among Job Characteristics Organizational Commitment and Employee Turnover Intentions: a Reciprocation Perspective. *Journal of Work Applied Management*, 10(1), 74-92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>
- AON Hewitt. (2017). Trends in Global Employee Engagement: Global Employee Engagement Rebounds to Match Its All-Time High. (Diakses pada 9 Agustus 2021, https://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee_Engagement.pdf)
- Ariandi, F. (2018). Pengaruh Metode Pembayaran Kompensasi Terhadap Kinerja Tutor. *Perspektif*, 16(1), 84-90. <https://doi.org/10.31294/jp.v16i1.3106>
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Dewi, Rintis Sukma & Nurhayati, Mafizaton. (2021). The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*. 6 (4), 11-18 <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Elmi, F. (2018). *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hafiz, Jauhari, Badia Parizade, dan Agustina Hanafi. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keinginan Berpindah (Turnover Intention) (Studi Kasus Pada Karyawan PT. BFI Finance. Tbk Cabang Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 8(2), 103-112.

- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Kedua)*. Yogyakarta: CAPS.
- Hariandja, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Irawan, I. A. W & Komara, E. (2020). The Influence of Financial Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of Millennial Employees of XYZ Grup. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, 6(2). 75-89.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Bandung: CV Alfabeta.
- M. Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mobley, W. H. 2011. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa: Nurul Imam. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mujiasih, Endah. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14, 40-51.
- Nawaz, M. S. & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment', *Management Science Letters*, 6,157-176 <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.12.006>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Putra, A. I. D., Lie, V., dan Alvani, S. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Intensi Turnover di PT Benua Penta Global Medan. *Jurnal Insight Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Jember*. 16(1), 174-187.
- Rivai. Veithzal dan Jauvani Sagala. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Salau, O., Oludayo, O., Falola, H., Olokundun, M., Ibidunni, S., & Atolagbe, T. (2018). Integrated Datasets on Transformational Leadership Attributes and Employee Engagement: The Moderating Role of Job Satisfaction in The Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Industry. *Data in Brief*, 4(19), 2329–2335. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.032>
- Stangrecka, Helena Bulińska, Iddagoda, Y. A. (2020). The Relationship Between Inter-Organizational Trust and Employee Engagement and Performance. *Academy of Management* 4(1), 8-24.
- Widayati & Yunia. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen*. 20(03), 387-401
- Zahari, Amiral Emerald, Yetti Supriyati, dan Budi Santoso. (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*. 3(1), 22-40.