

## **PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT YANG BERDAMPAK PADA *TURNOVER* INTENTIONS**

**Dinar Nur Affini dan Ngadino Surip**

[dinarnuraffini@yahoo.com](mailto:dinarnuraffini@yahoo.com) dan [dandinosurip@gmail.com](mailto:dandinosurip@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*Managing human resources in a company is increasingly recognized as an important center for the implementation of the corporate strategy in the future, so that the company's need for consistency in maintaining employee satisfaction and company. The research is aimed to determine how the influence of compensation and job satisfaction on employee engagement and its impact on turnover intentions at PT. Bank XYZ, Tbk., based on the phenomena that occur at XYZ Bank. This research used a descriptive approach. Path analysis method and inter-dimensional analysis are used for quantitative analysis techniques to test the hypothesis. The research used primary data that collected from 169 random samples employees of XYZ Bank Head Office which distribute by 5 difference location. The primary data are collected during period May – June 2015. The result of this study found that there is a direct effect, indirect effect and the combined effect of compensation, job satisfaction, employee engagement and turnover intentions.*

**Keywords:** *Compensation, Job Satisfaction, Employee Engagement, Turnover Intentions*

### **ABSTRAK**

Mengelola sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan semakin diakui sebagai pusat penting untuk pelaksanaan strategi perusahaan tersebut kedepan, sehingga perlunya konsistensi perusahaan dalam menjaga kepuasan kerja karyawan dan perusahaan. Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* serta dampaknya terhadap *turnover intentions* pada PT. Bank XYZ, Tbk, berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi di Bank XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Teknik analisis secara kuantitatif dengan menggunakan metode analisa jalur (*Path Analysis*) untuk pengujian hipotesis dan juga dilakukan analisis antar dimensi. Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada karyawan Kantor Pusat bank XYZ sebanyak 169 sampel yaitu yang tersebar pada 5 lokasi kantor selama periode Mei 2015 – Juni 2015. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh gabungan antara kompensasi, kepuasan kerja, *employee engagement* dan *turnover intentions*.

**Kata kunci:** kompensasi, kepuasan kerja, *employee engagement* dan *turnover intentions*

### **PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya yang memiliki banyak kelebihan dibanding sumber daya lain yang ada pada organisasi atau perusahaan. Tanpa adanya Sumber Daya Manusia perusahaan akan tidak mempunyai arti,

meskipun perusahaan tersebut memiliki berbagai sumber daya lainnya seperti mesin baru, modal banyak, ada energi, ada bahan baku banyak, dan lainnya, semuanya akan menjadi sia-sia kalau tidak dikelola dan dijalankan dengan baik oleh Sumber Daya Manusia. Masalah keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan persaingan merupakan penghambat utama bagi pertumbuhan industri terutama pada industri perbankan.

PT. Bank XYZ, Tbk. untuk selanjutnya disebut Bank XYZ, adalah salah satu Bank Swasta Nasional yang didirikan 28 Oktober 1992 dan mulai beroperasi secara komersial pada tanggal 05 Oktober 1994. Saat ini, Bank XYZ memiliki 1 kantor cabang utama, 4 kantor cabang, 63 kantor cabang pembantu, dan 32 kantor kas. Berikut ini disajikan data *turnover* karyawan Bank XYZ periode tahun 2012-2013 sebagaimana terdapat pada tabel 1.

**Tabel 1.** Data *Turnover* Karyawan Bank 2012-2013

No	Tahun <i>Year</i>	Pegawai Resign <i>Resigned Employees</i>	Jumlah Pegawai <i>Total Employees</i>	Turnover Pegawai (%) <i>Employee Turnover (%)</i>
1	2012	293	1094	26,78
2	2013	294	1281	22,95

Sumber: Laporan Tahunan Bank (2013)

Berdasarkan data *turnover* Bank XYZ pada tahun 2012 dan 2013 pada tabel diatas, menunjukkan tingkat *turnover* yang sangat tinggi yaitu sebesar 26,78% pada tahun 2012 dan 22,95% pada tahun 2013. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di atas rata-rata dari data industri sejenis yaitu sekitar 15 %. Kondisi lainnya yang terjadi pada Bank XYZ adalah tidak adanya kenaikan gaji pada tahun 2014 akibat tingkat *Non Performing Loan* (NPL) yang cukup tinggi yang menyebabkan Bank cukup merugi. Kondisi tersebut memperburuk keadaan, dimana saat biaya hidup naik akibat kenaikan Bahan Bakar Minyak (BBM), karyawan tidak mendapatkan kenaikan gaji. Hal tersebut berdampak pada berkurangnya kepuasan kerja karyawan. Masalah kepuasan kerja merupakan hal mendasar, yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya. Jadi, semakin rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga memunculkan pemikiran mereka untuk meninggalkan pekerjaannya. Sikap ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan diduga menimbulkan berbagai masalah seperti meningkatnya tingkat absensi karyawan, ketidaksiplinan karyawan, dan masih banyak masalah lainnya yang dapat muncul. Kondisi tersebut dapat tercermin dalam data Absensi Karyawan seperti pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Data Absensi Karyawan

Bulan	Kehadiran		Ketidakhadiran	Total
	Tepat Waktu	Telat		
September	64.84 %	13.62 %	21.54 %	100 %
Oktober	74.25 %	14.18 %	11.57 %	100 %
November	70.36 %	16.74 %	12.90 %	100 %
Desember	64.31 %	16.08 %	19.61 %	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Data pada tabel 1.2. dapat dilihat bahwa rata-rata ketidakhadiran karyawan pada periode September - Desember 2014 berada di atas 15 % yaitu sebesar 16,4 %. Hal tersebut sudah menunjukkan gejala yang sangat buruk bagi suatu perusahaan/organisasi. Ketidakhadiran karyawan dapat menghambat proses bisnis Bank yang akan berdampak pada Kinerja Bank. Selain itu juga rata-rata kehadiran tidak tepat waktu/telat selama periode tersebut adalah 15,15 %. Hal tersebut menunjukkan tingkat kedisiplinan karyawan berada pada tingkat yang sangat mengkhawatirkan.

Tingginya angka ketidakhadiran dan ketidakdisiplinan karyawan tersebut juga dapat menunjukkan indikasi bahwa tingkat *employee engagement* terhadap perusahaan sangat mengkhawatirkan. *Employee engagement* menjadi isu yang menarik dalam pembahasan mengenai perilaku organisasi dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dan merupakan kunci keberhasilan dan profitabilitas organisasi. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan, maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis. Kesadaran akan bisnis perusahaan ini yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya terhadap perusahaan.

Penulis juga melakukan survey pendahuluan kepada karyawan Bank XYZ, untuk lebih mendalami permasalahan yang terjadi. Survey ini dilakukan pada Kantor Pusat Bank XYZ dengan responden sebanyak 20 orang pada level manajemen dan pelaksana. Dari hasil survey pendahuluan tersebut dapat diambil kesimpulan seperti pada tabel 3. sebagai berikut:

**Tabel 3.** Hasil Survey Pendahuluan

No	Indikator	Jawaban
1	Kompensasi	14 responden atau 70 % responden merasa ragu dan tidak setuju dengan kompensasi yang diberikan Bank kepada karyawan. Kompensasi tidak dilakukan berbasis kinerja. Kompensasi yang dimaksud adalah gaji dan insentif.
2	Kepuasan Kerja	8 responden atau 40 % responden yang masih ragu dan tidak setuju dengan pelaksanaan promosi yang dijalankan secara objektif.
3	<i>Employee Engagement</i>	10 responden atau 50% responden dalam hal pengakuan, penghormatan dan pujian, responden tidak mendapatkan secara maksimal. Pengakuan, penghormatan dan pujian yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan <i>Employee Engagement</i> kepada Bank.
4	<i>Turnover Intentions</i>	11 responden atau 51% responden lebih menyukai pekerjaan lain yang lebih ideal.

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi masalah yaitu adanya indikasi kompensasi yang diterima tidak sesuai harapan karyawan. Adanya indikasi kepuasan kerja yang diperoleh oleh responden tidak maksimal. Adanya indikasi tingkat *Employee Engagement* belum *Engaged* secara maksimal. Terdapat indikasi keinginan responden untuk meninggalkan tempat bekerja untuk mencari pekerjaan lainnya yang lebih disukai, sehingga dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut: Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah

kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*? Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*? Apakah kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intentions*? Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intentions*? Apakah *employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intentions*? Apakah kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*? Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*? Apakah kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara total terhadap *employee engagement*? Apakah kompensasi, kepuasan kerja dan *employee engagement* berpengaruh secara total terhadap *turnover intentions*?

## KAJIAN TEORI

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, menurut Hasibuan (2003:118). Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Hasibuan (2003:118) menyatakan bahwa: *Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.* Dimana “Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja berikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia”. Adapun pengertian menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2003:119) menyatakan bahwa: *“Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives”*. Dapat diartikan “upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2003:119) menyatakan bahwa: *“A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense”*. Dimana “Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen”.

Menurut Simamora (2014:448), kepuasan (*satisfaction*) merupakan istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan bayaran (*pay satisfaction*) mengacu kepada sikap suka dan tidak suka terhadap sistem kompensasi organisasi. Menurut Lum *et. al* dalam Andini (2006:15), kepuasan gaji (*pay satisfaction*) dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya, ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa penelitian mengidentifikasi aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi. Menurut Heneman dan Schwab (1985:129) kepuasan bayaran merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi yang terdiri atas lima sub dimensi: tingkat gaji (*level*), tunjangan (*benefits*), peningkatan gaji (*raises*), struktur gaji (*structure*) dan pengelolaan gaji (*administration*). Dikarenakan terdapat 2 dimensi yang heterogen maka dimensi struktur dan pengelolaan dikombinasikan menjadi struktur/pengelolaan gaji (*structure/administration*), sehingga menjadi empat dimensi. Heneman dan Schwab membangun *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ) untuk merefleksikan ke empat dimensi tersebut dalam Judge and Welbourne (1993:3). PSQ ini menjadi instrumen yang banyak digunakan karena dapat lebih mengerti kepuasan dengan berbagai komponen kompensasi. Dari pembahasan teori di atas, maka dimensi kepuasan kompensasi menurut Heneman and Schwab (1985:130-131), yaitu Kepuasan terhadap level penggajian (*pay level*). Mengacu pada besarnya kompensasi langsung yang diterima seseorang. Kepuasan terhadap kenaikan penggajian (*pay raises*). Mengacu pada

perubahan/kenaikan kompensasi langsung seorang karyawan. Kepuasan terhadap level tunjangan (*benefit level*) Mengacu pada kompensasi tidak langsung yang diterima seorang karyawan. Kepuasan terhadap struktur dan administrasi penggajian (*pay structure and administration*). Mengacu pada perbedaan kompensasi untuk setiap jabatan yang berbeda dalam organisasi serta mengacu pada sistem penggajian yang digunakan organisasi.

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli tentang kepuasan kerja, dan masing-masing ahli memberikan batasan-batasan tersendiri dari kepuasan tersebut. Diantaranya menurut Robbins (2014:40), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Menurut Hasibuan (2003:202), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Pengertian kepuasan kerja menurut Keith Davis dalam Prabu (2009:117), mengemukakan bahwa: “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*” (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Menurut Wexley dan Yuki dalam Prabu (2009:117) mendefinisikan kepuasan kerja: “*is the way an employee feels about his or her job*” (cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Dari pembahasan teori di atas dan berdasarkan kuesioner yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J. dan David L., DeVries 1978 dalam Mas'ud Fuad (2004:185-186), maka dimensi kepuasan kerja yaitu kepuasan dengan Gaji (*Satisfaction with Pay*), kepuasan dengan Promosi (*Satisfaction with Promotion*), kepuasan dengan Rekan Kerja (*Satisfaction with Co-Workers*) kepuasan dengan Penyelia (*Satisfaction with Supervisor*) dan kepuasan dengan Pekerjaan Itu Sendiri (*Satisfaction with Work Itself*)

*Gallup Organization* (2008) yang terkenal dengan alat ukur *employee engagement* bernama *Gallup 12 Questions* atau Q12, mendefinisikan *engagement* sebagai keterikatan dan antusiasme pekerja pada pekerjaannya, yang dapat mendorong *business outcome*, meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan pekerja organisasi. *Gallup Organization* mengembangkan dan mengidentifikasi 12 elemen penting yang berhubungan erat dengan *outcomes* penting bisnis. Dalam Saks (2006:601) disebutkan bahwa kebanyakan *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw,2005) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank et al., 2004). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. Dalam literatur akademis *employee engagement* telah didefinisikan sebagai konstruk yang unik dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Lebih jauh lagi, *engagement* dapat dibedakan dari beberapa konstruk terkait, seperti komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan *job involvement* dalam Saks (2006:601). Schaufeli (2002:74) mendefinisikan *employee engagement* sebagai: “*as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Dapat diartikan sebagai hal positif, memuaskan, kondisi mental yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikkan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*) terhadap pekerjaan. *Vigor* dikarakteristikkan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang, dan yang terakhir



*Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas, asyik dan membahagiakan ketika seseorang mengerjakan pekerjaannya sehingga seolah-olah waktu berlalu cepat dan terasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan tersebut. Skala pengukuran *work engagement* berasal dari definisi tersebut diatas. Skala pengukuran ini disebut dengan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang terdiri atas 17 item, yaitu 6 item untuk mengukur *Vigor*, 6 item untuk mengukur *Dedication* dan 5 item untuk mengukur *Absorption*. Alat ukur ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat signifikan karena memiliki konsistensi internal (*cronbach's alpha*) diatas 0,80 sebagaimana disebutkan dalam Balducci (2010:143). Dimensi *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi menurut Schaufeli, *et. al* (2002:88-89), yaitu:

- 1) Aspek *Vigor*. *Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.
- 2) Aspek *Dedication*. Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki nilai *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan nilai rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.
- 3) Aspek *Absorption*. Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki nilai tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan nilai *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka.
- 4) Intensi merupakan niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. *Turnover intention* sering juga disebut dengan *intention to leave* atau *intention to quit*. Tet dan Meyer (1993) telah memberikan definisi *intention to leave* yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sebagai sadar dan hasrat disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan menurut Martin (1979) *intention to leave* adalah tingkat keinginan karyawan atau niat untuk meninggalkan organisasi. Menurut Mobley (1986) keluar masuknya karyawan dan perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan berhenti bekerja (*intent to leave*). Menurut Robbins (1998) menyatakan bahwa karyawan yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan atau faktor lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, akan dapat mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Ketidakpuasan mereka umumnya selalu dikaitkan dengan masalah penurunan kinerja yang termasuk di dalamnya terjadi kelambatan dalam bekerja, tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan tingkat ketidakhadiran atau kemangkiran yang tinggi, dalam Ridlo (2012:16).

Dalam Etnaningtiyas (2011:17-18) dikemukakan beberapa definisi *turnover intention* sebagai berikut :

- 1) Intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).
- 2) Intensi *turnover* mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata.
- 3) Intensi *turnover* diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain

Dari pembahasan teori di atas dan berdasarkan alat ukur yang telah diadaptasi oleh Won Jae Lee (2008) dalam Etnaningtias (2011:42), maka dimensi *turnover intentions* adalah merencanakan untuk keluar dari perusahaan dan mencoba bertahan di perusahaan

## METODE PENELITIAN

Jenis pendekatan penelitian yang penulis pakai adalah kuantitatif sebagai metode ilmiah karena data-data yang digunakan bersifat konkrit, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Desain penelitian yang penulis gunakan adalah metode survei dengan alat bantu kuesioner yang didasarkan pada persepsi responden menurut skala *Ordinal*. Dalam penelitian ini fenomena sosial yang diangkat penulis adalah fenomena pada Bank XYZ yang ditetapkan sebagai variabel penelitian.

Dari berbagai macam tinjauan pustaka yang telah dilakukan oleh penulis, maka berikut ini adalah tabel mengenai penjelasan tentang konsep dari variabel yang diteliti menurut pendapat penulis seperti pada tabel 4.:

**Tabel 4.** Definisi Konsep

Variabel	Definisi
Kompensasi (X1)	Penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.
Kepuasan Kerja (X2)	Pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari pengakuan terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja.
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	Rasa memiliki karyawan terhadap Bank dalam bentuk sikap penuh semangat, berdedikasi dan memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan.
<i>Turnover Intentions</i> (Y2)	Keinginan karyawan untuk meninggalkan Bank.

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Definisi operasional merupakan penjabaran konsep atau variabel penelitian dalam rincian yang terukur (indikator penelitian). Dalam tabel 5. Di bawah ini dijabarkan definisi operasional dari 4 variabel yang akan diteliti sebagai berikut:

**Tabel 5.** Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Item	Skala
Kompensasi (X1)	<i>Pay Level</i>	1 s/d 2	Ordinal
Menurut Heneman	<i>Pay Raises</i>	3 s/d 4	Ordinal

Variabel	Dimensi	Item	Skala
&Schwab	<i>Benefit Level</i>	5 s/d 6	Ordinal
	<i>Pay Structure AndAdministration</i>	6 s/d 8	Ordinal
Kepuasan Kerja (X2) Menurut Mas'ud Fuad	Kepuasan Gaji	1 s/d 4	Ordinal
	Kepuasan Promosi	5 s/d 8	Ordinal
	Kepuasan Rekan Sekerja	9 s/d 12	Ordinal
	Kepuasan Penyelia	13 s/d 16	Ordinal
	Kepuasan Pekerjaan Itu Sendiri	17 s/d 20	Ordinal
<i>Employee Engagement</i> (Y1) Menurut Schaufeli	<i>Vigor</i>	1 s/d 6	Ordinal
	<i>Dedication</i>	7 s/d 11	Ordinal
	<i>Absorption</i>	12 s/d 17	Ordinal
<i>Turnover Intentions</i> (Y2) Menurut Etnaningtyas	Merencanakan keluar	1 s/d 4	Ordinal
	Mencoba bertahan	5 s/d 6	Ordinal

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling* secara *proportional incidental sampling*. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Pusat Bank XYZ, yang tersebar dalam 5 lokasi kantor Bank yaitu sebanyak 292 karyawan. Untuk teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* dengan nilai margin kesalahan yang ditetapkan sebesar 5%, sehingga diperoleh 169 responden. Sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 6.** Jumlah Populasi dan Sampel

Lokasi Kantor	Populasi	Sampel
Senayan City	165	96
Fatmawati	29	17
Hang Tuah	41	24
Senayan	44	24
Patal Senayan	13	8
Total	292	169

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif responden meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan dan level. Analisis deskripsi data meliputi data variabel kompensasi (X1) dan variabel kepuasan kerja (X2) sebagai variabel bebas (endogen), variabel *employee engagement* (Y1) sebagai variabel *intervening* dan variabel *turnover intentions* (Y2) sebagai variabel terikat (endogen).



Deskripsi data penelitian ketiga variabel tersebut dinyatakan dalam skor rata-rata, *median* (Me), *modus* (Mo), *standard deviation* (s), *varians* (s<sup>2</sup>) dan *range*.

Berikut ini adalah hasil pengolahan data melalui SPSS 22 terhadap variabel yang diteliti seperti pada tabel 7:

**Tabel 7.** Hasil Analisis Deskriptif Variabel

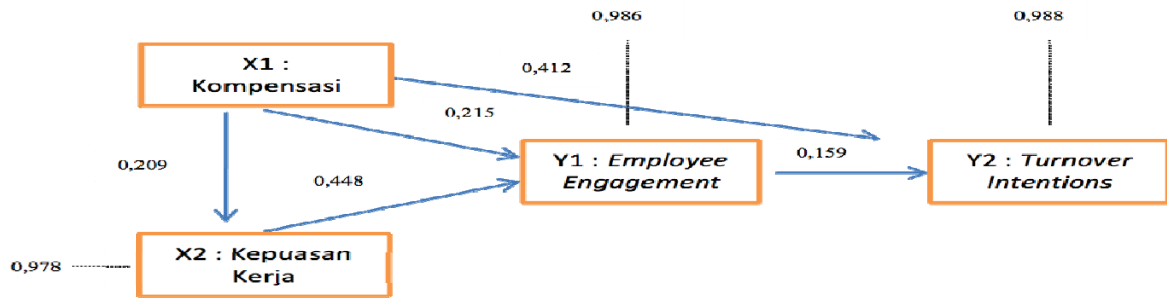
		Kompensasi	Kepuasan Kerja	Employee Engagement	Turnover Intentions
N	Valid	169	169	169	169
	Missing	0	0	0	0
Mean		24.6627	35.4852	42.2604	16.9527
Median		25.0000	36.0000	43.0000	18.0000
Mode		25.00	36.00 <sup>a</sup>	47.00 <sup>a</sup>	18.00
Std. Deviation		5.39719	4.59568	6.54860	4.36955
Variance		29.130	21.120	42.884	19.093
Skewness		-.760	-.777	-.606	-.316
Kurtosis		1.855	1.847	.698	.853
Range		37.00	31.00	36.00	24.00
Minimum		2.00	18.00	24.00	6.00
Maximum		39.00	49.00	60.00	30.00
Sum		4168.00	5997.00	7142.00	2865.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan menggunakan SPSS 22 (2015)

Uji validitas dilakukan sebelum penelitian dimulai dengan diujicobakan pada 20 orang yang memiliki karakteristik sama dengan responden yang akan diuji yaitu Karyawan Kantor Pusat Bank XYZ. Keseluruhan variabel penelitian memuat 51 pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : tingkat kepercayaan = 95 persen ( $\alpha = 5$  persen), derajat kebebasan ( $df = n - 2 = 20 - 2 = 18$ ), didapat  $r_{tabel} = 0,444$ . Jika  $r_{hitung}$  (untuk tiap butir dapat dilihat pada kolom *Corrected Item – Total Correlation*) lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka butir pernyataan dikatakan valid (Ghozali,2005). Jika instrumen dinyatakan tidak valid, maka instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian (*drop*). Dari hasil uji validitas, diperoleh bahwa dari seluruh variabel terdapat 51 indikator dan sebanyak 15 indikator tidak valid, sehingga hanya digunakan 36 indikator. Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel yang digunakan didalam penelitian memiliki koefisien korelasi *Cronbach's Alpha* di atas 0,7. Hal ini berarti semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, dan instrumen dapat dilanjutkan untuk digunakan pada seluruh responden yang telah ditargetkan.

Uji statistik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas data dan uji linieritas. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Hasil uji normalitas data menunjukkan grafik memiliki kecenderungan membentuk kurva bel, dengan demikian data dianggap berdistribusi normal. Uji linearitas data dilakukan dengan menggunakan kurva *Normal Probability Plot*. Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa data sudah membentuk garis lurus dari sisi kiri bawah ke kanan atas sesuai dengan teori linearitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa linieritas dalam model regresi ini sudah dipenuhi.

Pada uji Model Analisis Jalur (*Path Analysis*), diperoleh model jalur yang diperbaiki (*trimming*) karena terdapat variabel yang tidak signifikan, sehingga model jalur dalam penelitian ini menjadi seperti gambar 1. berikut ini:



**Gambar 1.** Model Jalur setelah *Trimming*

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan menggunakan SPSS 22 (2015)

Sehingga persamaan struktural menjadi:

- 1) Sub struktur I:  $X_2 = 0,209 X_1 + 0,978$
- 2) Sub struktur II:  $Y_1 = 0,215 X_1 + 0,448 X_2 + 0,986$
- 3) Sub struktur III:  $Y_2 = 0,412 X_1 + 0,159 Y_1 + 0,988$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas, maka diperoleh besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang disajikan dalam rekapitulasi pada Tabel 8.

**Tabel 8.** Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Direct Effect	Effect		Total Effect
		Melalui $X_2$	$Y_1$	
<b>Sub Struktur 1</b>				
1. Kompensasi( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,209	-	-	0,209
<b>Sub Struktur 2</b>				
2. Kompensasi ( $X_1$ ) dengan <i>Employee Engagement</i> ( $Y_1$ )	0,215	$0,209 \times 0,448 = 0,094$	-	0,309
3. Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dengan <i>Employee Engagement</i> ( $Y_1$ )	0,448	-	-	0,448
<b>Sub Struktur setelah <i>Trimming</i></b>				
4. Kompensasi ( $X_1$ ) dengan <i>Turnover Intentions</i> ( $Y_2$ )	0,412	-	$(0,209 \times 0,448 \times 0,159) + (0,215 \times 0,159) = 0,049$	0,451
5. Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dengan <i>Turnover Intentions</i> ( $Y_2$ )	-	-	$0,448 \times 0,159 = 0,071$	0,071
6. <i>Employee Engagement</i> ( $Y_1$ ) dengan <i>Turnover Intentions</i> ( $Y_2$ )	0,159	-	-	0,159

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2015)

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur  $p_{x_2 \times x_1}$  sebesar 0,209 dengan  $F_{hitung}$  sebesar 7,605 dan  $F_{tabel}$  sebesar 3,90 dengan sig sebesar 0,006, maka koefisien jalur signifikan. Sehingga dapat ditafsirkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh antara

kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_2$ ) secara proporsional adalah sebesar  $\rho_{X_2Y_2} \times \rho_{X_2Y_2} = 0,209 \times 0,209 = 0,0436$  atau sebesar 4,36%. Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang disampaikan oleh Hasibuan (2003) yaitu salah satu tujuan kompensasi adalah kepuasan kerja dimana dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya dan juga konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Muthiah (2015), dimana kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga konsisten dengan penelitian Judge (2010), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *pay level* secara positif berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur  $\rho_{X_1Y_1}$  sebesar 0,215 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 3,215 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,654 dengan sig sebesar 0,002, maka koefisien jalur signifikan. Sehingga dapat ditafsirkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Besarnya pengaruh antara kompensasi ( $X_1$ ) terhadap *employee engagement* ( $Y_1$ ) yaitu  $\rho_{Y_1X_1} \times \rho_{Y_1X_1} = 0,215 \times 0,215 = 0,0462$  atau sebesar 4,62%. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Dewi (2012), dimana kompensasi signifikan mempengaruhi *employee engagement*. Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur  $\rho_{X_2Y_1}$  sebesar 0,468 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,681 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,654 dengan sig sebesar 0,000, maka koefisien jalur signifikan. Sehingga dapat ditafsirkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Besarnya pengaruh antara kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap *employee engagement* ( $Y_1$ ) secara proporsional yaitu  $\rho_{Y_1X_2} \times \rho_{Y_1X_2} = 0,448 \times 0,448 = 0,2007$  atau sebesar 20,07%. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Asichati (2010), dimana kepuasan kerja memberi pengaruh terhadap *work engagement*. Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur  $\rho_{Y_2X_1}$  sebesar 0,414 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 5,815 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,654 dengan sig sebesar 0,000, maka koefisien jalur signifikan. Sehingga dapat ditafsirkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions*. Besarnya pengaruh antara kompensasi ( $X_1$ ) terhadap *turnover intentions* ( $Y_2$ ) yaitu  $\rho_{Y_2X_1} \times \rho_{Y_2X_1} = 0,414 \times 0,414 = 0,1714$  atau sebesar 17,14%. Hal ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Andini (2006) dan Sandi (2014), dimana kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*., dimana kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur  $\rho_{Y_2X_1}$  sebesar 0,034 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 0,034 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,654 dengan sig sebesar 0,663, maka koefisien jalur tidak signifikan. Sehingga dapat ditafsirkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions*. Karena tidak signifikan maka koefisien jalur ini dilakukan *trimming* atau dikeluarkan dari jalur. Hal tersebut tidak sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Prabu (2009) yaitu kepuasan kerja berhubungan variabel *turnover*, dimana kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah dan juga hasil penelitian Sidharta (2011) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover Intention* dan Rahman (2013) dimana *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif terhadap *turnover intentions*. Dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur  $\rho_{Y_2Y_1}$  sebelum dilakukan *trimming* adalah sebesar 0,143 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 1,776 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,654 dengan sig sebesar 0,078, maka koefisien jalur tidak signifikan. Sehingga dapat ditafsirkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions* namun tidak signifikan. Setelah dilakukan *trimming*, diperoleh nilai koefisien jalur  $\rho_{Y_2Y_1}$  sebesar 0,159 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,232 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,654 dengan sig sebesar 0,027, maka koefisien jalur menjadi signifikan. Sehingga dapat ditafsirkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions* dan signifikan. Besarnya pengaruh antara kompensasi ( $X_1$ ) terhadap *turnover intentions* ( $Y_2$ ) yaitu  $\rho_{Y_2X_1} \times \rho_{Y_2X_1} = 0,159 \times 0,159 = 0,0253$  atau sebesar 2,53%. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Takawira (2014), Sadana (2014) dan Nusatria (2013), dimana

*employee engagement* mempengaruhi *turnover intentions*. Dari hasil perhitungan besarnya pengaruh tidak langsung variabel kompensasi terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement* sebesar 0,049 atau sebesar 4,9%. Dari hasil perhitungan besarnya pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement* sebesar 0,071 atau sebesar 7,1%. Pengaruh secara simultan atau pengaruh total variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap *employee engagement* ( $Y_1$ ) adalah sebesar 0,287 atau sebesar 28,7 %. Pengaruh secara simultan atau pengaruh total variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) terhadap *Turnover Intentions* ( $Y_2$ ) setelah *trimming* adalah sebesar 0,238 atau 23,7 %.

Untuk mengetahui kuat hubungan antara dimensi variabel bebas dengan dimensi variabel terikat, maka diperlukan matrik korelasi dimensi antar variabel bebas dengan dimensi variabel terikat seperti pada tabel 9.:

**Tabel 9.** Matrik Korelasi Dimensi Antar Variabel Bebas dengan Dimensi Variabel Terikat

Variabel	Variabel Dimensi	Kepuasan Kerja (X2)					Employee Engagement (Y1)			Turnover Intentions (Y2)	
		Gaji (X2.3)	Promosi (X2.2)	Rekan Sekerja (X2.3)	Atasan (X2.4)	Pekerjaan Itu Sendiri (X2.5)	Vigor (Y1.1)	Dedication (Y1.2)	Absorption (Y1.3)	Merencanakan Keluar (Y2.1)	Mencoba Bertahan (Y2.2)
Kompensasi (X1)	Pay Level (X1.1)	0,454	0,314	0,146	0,107	0,143	0,298	0,306	0,052	0,334	0,480
	Pay Raise (X1.2)	0,415	0,306	0,075	-0,025	0,097	0,268	0,275	0,100	0,285	0,522
	Benefit Level (X1.3)	0,436	0,297	0,098	-0,024	0,079	0,265	0,196	0,080	0,272	0,422
	Pay Structure And Administration (X1.4)	0,254	0,241	0,241	0,170	0,077	0,168	0,195	-0,016	0,139	0,248
Kepuasan Kerja (X2)	Gaji (X2.1)						0,207	0,192	0,090	0,099	0,111
	Promosi (X2.2)						0,444	0,416	0,198	0,188	0,276
	Rekan Sekerja (X2.3)						0,213	0,369	0,181	0,051	0,088
	Atasan (X2.4)						0,089	0,296	0,112	0,089	0,015
	Pekerjaan Itu Sendiri (X2.5)						0,463	0,653	0,399	0,166	0,242
Employee Engagement (Y1)	Vigor (Y1.1)									0,164	0,369
	Dedication (Y1.2)									0,151	0,356
	Absorption (Y1.3)									0,001	0,176

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan menggunakan SPSS 22 (2015)

Kuatnya hubungan antar dimensi ini akan dijelaskan sebagai berikut: Kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Dimensi yang memiliki hubungan paling kuat adalah dimensi *pay level* dengan *kepuasan gaji* dengan nilai koefisien sebesar 0,454. Hal tersebut memperlihatkan bahwa jika persepsi kepuasan atas tingkat gaji semakin tinggi, akan meningkatkan rasa kepuasan atas gaji yang diterima karyawan dengan keceratan hubungan yang cukup kuat. Kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Dimensi yang memiliki hubungan paling kuat adalah dimensi *pay level* dengan dimensi *dedication* dengan nilai koefisien sebesar 0,306. Hal tersebut memperlihatkan bahwa jika persepsi atas kepuasan gaji besar, maka dedikasi karyawan terhadap perusahaan akan tinggi dengan keceratan hubungan yang rendah. Kepuasan Kerja secara signifikan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Dimensi yang memiliki hubungan paling kuat adalah dimensi *pekerjaan itu sendiri* dengan dimensi *dedication* diperoleh nilai koefisien sebesar 0,653. Hal tersebut memperlihatkan bahwa jika kepuasan terhadap pekerjaan semakin tinggi, maka dedikasi karyawan terhadap perusahaan akan tinggi dengan keceratan hubungan yang kuat. Kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*. Dimensi yang memiliki hubungan paling kuat adalah dimensi *pay raises* dengan dimensi *mencoba bertahan* diperoleh nilai koefisien sebesar 0,522. Hal tersebut memperlihatkan bahwa jika persepsi atas kepuasan gaji besar, maka keinginan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan akan semakin besar dengan keceratan hubungan yang cukup kuat. Kepuasan Kerja secara signifikan berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*. Dimensi yang memiliki hubungan paling kuat adalah dimensi *promosi* dengan dimensi *mencoba bertahan* dengan nilai koefisien sebesar 0,276. Hal tersebut

memperlihatkan bahwa jika persepsi atas kepuasan atas promosi, maka keinginan karyawan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan semakin besar dengan keeratatan hubungan yang rendah. *Employee Engagement* secara signifikan berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*. Dimensi yang memiliki hubungan paling kuat adalah dimensi **vigor** dengan dimensi **mencoba bertahan** dengan nilai koefisien sebesar 0,369. Hal tersebut memperlihatkan bahwa jika semangat kerja karyawan semakin tinggi, maka keinginan karyawan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan semakin besar dengan keeratatan hubungan yang kuat.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan analisa dan pendekatan eksplorasi dengan kondisi yang terjadi dilapangan maka dapat diambil kesimpulan sesuai dengan fokus pembahasan dalam penyajian informasi yang ada. Adapun kesimpulan atas hasil didapatkan oleh penulis adalah bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimensi yang memiliki pengaruh paling dominan adalah dimensi **pay level** dengan **kepuasan gaji**. Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dimensi yang paling dominan adalah dimensi **pay level** dengan dimensi **dedication**. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*. Dimensi yang memiliki pengaruh yang paling dominan adalah dimensi **pekerjaan itu sendiri** dengan dimensi **dedication**. Kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Dimensi yang paling dominan adalah dimensi **pay raises** dengan dimensi **mencoba bertahan**. Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intentions*, sehingga tidak digunakan dalam model. *Employee engagement* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Dimensi yang paling dominan adalah dimensi **vigor** dengan dimensi **mencoba bertahan**. Kompensasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*. Kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah variabel kepuasan kerja. Kompensasi dan *employee engagement* secara bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap *turnover intentions* adalah variabel kompensasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andini, Rita. (2006). "Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)". *Tesis Pascasarjana*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Asichati, Lilik, Agus Priyanto & Denny Eka Sumantri. (2010). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Work Engagement Pegawai Universitas Terbuka Di Pondok Cabe. *Laporan Penelitian Pengembangan Bahan Ajar*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Balducci, et. al. (2010). Psychometric Properties Of The Italian Version Of The Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Psychology Assesment*, Vol. 26, 2, pp:143-149.
- Boles, et. al. (2007). The Relationship Of Facets Of Salesperson Job Satisfaction With Effective Organizational Commitment. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 5, pp:311-321.



- Dewi, Diah Indiana. (2012). "Pengaruh Kompensasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap Employee Engagement Di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat". *Tesis Pascasarjana*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Etnaningtiyas, Aningeti Prihandini. (2011). "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover pada Karyawan PT. Alenatex Bandung". *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Freza Mahaztra Sandi. (2014). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Guru Sdit Asy-Syaamil Bontang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang
- Fuad Mas'ud. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Handoko, T. Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. BPFPE. Yogyakarta.
- Heneman, H. G. III, and Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature And Measurement. *International Journal of Psychology*, 20, pp:129-141.
- Istijanto. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia : Cara Praktis Mendeteksi Dimensi Dimensi Kerja Karyawan*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Judge, Timothy A. & Welbourne, Theresa M. (1993). Dimensionality Of The Pay Satisfaction Questionnaire: A Confirmatory Factor Analytic Investigation. *Centre for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*. Working Paper.
- Judge, et. al. (2010). The Relationship Between Pay And Job Satisfaction: A Meta-analysis Of The Literature. *Journal Of Vocational Behavior*, 77, pp:157-167.
- Kadir. (2015). *Statistika Terapan, Konsep, Cntoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?*. Erlangga. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Rosdakarya. Bandung.
- Muthiah, Anni. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Turnover Intentions* Dengan *Withdrawal Cognitions* Dan *Job Search* Sebagai Variabel Pemediasi.
- Nusatria, Sandi dan Suharnomo . (2008). Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang. [http://eprints.undip.ac.id/32106/1/Jurnal\\_Sandi\\_Nusatria.pdf](http://eprints.undip.ac.id/32106/1/Jurnal_Sandi_Nusatria.pdf)(Diakses tanggal 7 Januari 2015)
- Rahman, Mizanur and Feroz Iqbal. (2013). A Comprehensive Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention Of Private Commercial bank Employees' In Bangladesh. *International Journal of Science and research (IJSR)*, Vol. 2, Issue 6, pp:17-23.
- Ridhlo, Ilham Akhsanu. (2012). *Turn Over Karyawan "Kajian Literatur"*. PH Movement Publications. Surabaya.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, Stephen. (2014). *Perilaku Organisasi. (Organizational Behaviour)*. Salemba Empat. Jakarta.

- Sadana, Stefanus dan Echy Alsep Vany. (2014). *Pengaruh Employee Engagement dan Pengaruh Employee Engagement Dan Workplace Well-Being Terhadap Turnover Intention Studi pada Kantor Akuntan Publik ABC & Rekan.* <http://repository.perbanas.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/1492/Pengaruh%20Employee%20Engagement%20dan%20Workplace%20Well-Being%20terhadap%20Turnover%20Intention%20-%20Sadana-Echy%20Maret%202014.pdf?sequence=1>
- Saks, Alan M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No.7.
- Sandjojo, Nidjo. ( 2011). *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. (2011). *Path Analysis. Teori, Aplikasi, Prosedur Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi (Menggunakan SPSS)*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Schaufeli, Salanova, M., Gonzalez- Roma,& Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp:71–92.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social And Ethical Issues In Organizations*, Vol. 5, pp:135-177.
- Sidharta Novita & Meily Margaretha. (2011). Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan Garment Di Cimahi. *Jurnal Manajemen Universitas Kristen Maranatha*, Vol.10, No.2.
- Simamora, Henry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sumarsono, Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung
- \_\_\_\_\_. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- \_\_\_\_\_. (2014). *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Alfabeta. Bandung.
- Takawira, N., Coetsee, M., & Schreuder, D. (2014). *Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study.* <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524> (Diakses tanggal 7 januari 2015)
- Umar, Husein. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.