

## PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP TURNOVER INTENTIONS MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT

Indra Adithya Wibisana Irawan<sup>1\*</sup>, Justine Tanuwijaya<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Indonesia

Email: indra122012011069@std.trisakti.ac.id<sup>1</sup>, justine@trisakti.ac.id<sup>2</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan karier terhadap turnover intentions melalui employee engagement. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan tetap milenial Grup XYZ dengan data yang dihimpun sebanyak 180 responden menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modeling). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap employee engagement, pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap employee engagement, kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intentions, pengembangan karier memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intentions, dan employee engagement memiliki pengaruh positif signifikan terhadap turnover intentions. Adapun pengaruh tidak langsungnya bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap turnover intentions melalui employee engagement, dan pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap turnover intentions melalui employee engagement.

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

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of financial compensation and career development on turnover intentions through employee engagement. The data collection technique in this study used primary data by distributing questionnaires to millennial employees of the XYZ Group with data collected as many as 180 respondents using SEM (Structural Equation Modeling) analysis. The results of this study indicate that financial compensation directly has a significant positive effect on employee engagement, career development has a significant positive effect on employee engagement, financial compensation has a significant negative effect on turnover intentions, career development has a significant negative effect on turnover intentions, and employee engagement has a significant positive effect on turnover intentions. The indirect effect is that financial compensation has a significant positive*

<b>How to cite:</b>	Indra Adithya Wibisana Irawan, Justine Tanuwijaya (Volume) Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intentions Melalui Employee Engagement,
<b>E-ISSN:</b>	2548-1398
<b>Published by:</b>	Ridwan Institute

*effect on turnover intentions through employee engagement, and career development has a significant positive effect on turnover intentions through employee engagement.*

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

**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. (Rahman & Syahrizal, 2019) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah kunci untuk menentukan apakah tujuan organisasi tercapai atau tidak. 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. Banyak sekali isu-isu strategis terkait sumber daya manusia dimana salah satunya bonus demografi dan dampaknya pada jumlah generasi milenial yang masuk sebagai angkatan kerja. Bonus demografi 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 (Sutikno, 2020). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Hewitt, 2016) dimana menyebutkan pula bahwa pada tahun 2020 generasi milenial akan menjadi generasi terbesar dalam dunia kerja.

Berdasarkan Badan Pusat Statistik Indonesia memiliki 56.761.053 angkatan kerja milenial atau 45% dari total angkatan kerja Indonesia (Irawan, 2021). 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 adalah sebagai berikut.

**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

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 Grafik 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.



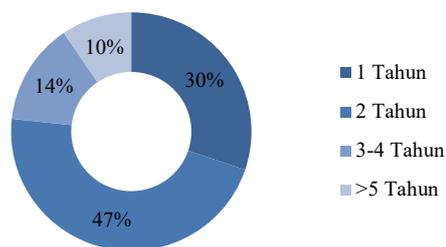
Sumber: Data dari Laporan Tahunan XYZ 2015-2018 telah diolah kembali  
Grafik 1 Data Karyawan Berdasarkan Generasi

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, 2019). Menurut (Irawan & Komara, 2022) mengatakan bahwa 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. Hal ini dibenarkan oleh (Mulyanti, 2021) dimana karyawan generasi milenial memiliki etos kerja yang unik bila dibandingkan dengan kolega mereka yang lebih berpengalaman. 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 terbatas dan punya pendekatan yang berbeda dalam banyak hal, serta ingin bebas dari aturan tempat kerja dan standar kinerja perusahaan (Irawan, 2021).

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. Hal ini dijelaskan pula oleh (Irawan, 2021) 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. Sunarsihanto sebagai Ketua Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia dalam (Idayanti & Poroe, 2021) 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, menurut (Haqqy & Susanty, 2018) 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. 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 oleh (Irawan, 2021) 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 grafik di bawah ini.



**Grafik 2 Tingkat Kesetiaan Karyawan Milenial dari Lamanya Bekerja**

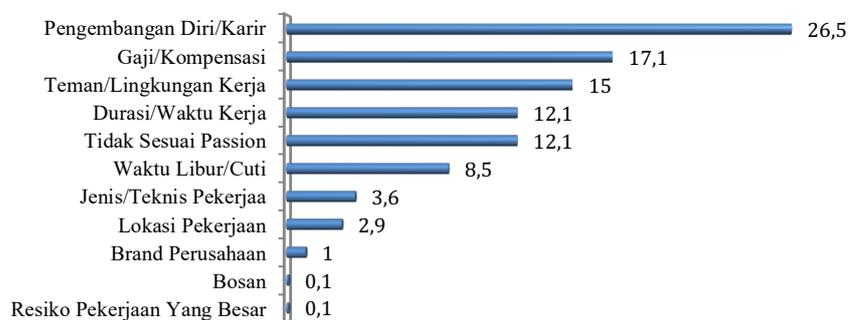
IDN Research Institute pada tahun 2019 juga menambahkan bahwa milenial merupakan generasi yang tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah hanya 2-3 tahun waktu paling ideal bagi milenial untuk bekerja di perusahaan. Milenial yang memiliki tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah menyebabkan terjadinya *turnover* yang tinggi pada generasi ini. (Jones et al., 2007) mengatakan *turnover* merupakan masalah yang sering diabaikan namun penting bagi para praktisi bisnis. *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. Riset yang dilakukan oleh (Carnegie, 2018) di 6 kota besar di Indonesia pada tahun 2016 menunjukkan bahwa hampir 60% karyawan milenial berencana mengundurkan diri apabila *disengaged*. 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 (Affini & Surip, 2013) 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 (Kristanti et al., 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 et al., 2018). Selain itu, (Natalia & Rosiana, 2017) menjelaskan 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. (Hewitt, 2016) menjelaskan bahwa tingkat *engagement* karyawan generasi milenial hanya 63% saja, lebih rendah dibandingkan generasi X sebesar 66% dan *baby boomers* sebesar 70%. Padahal menurut (Fahreza et al., 2019) tingkat *engagement* yang tinggi memiliki hubungan dengan kinerja keuangan sebuah perusahaan. 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. Menurut (Rahman & Syahrizal, 2019) kompensasi dan pengembangan karier memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions*, yang berarti jika kompensasi disediakan oleh perusahaan maka dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Selain itu jika pengembangan karier dalam perusahaan berjalan baik, keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan berkurang. Hal ini sependapat dengan (Bibowo & Masdupi, 2015) bahwa kompensasi dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Menurut IDN Research Institute ada beberapa faktor pertimbangan karyawan milenial berpindah perusahaan. Pada Grafik 3 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%.



Sumber: IDN Research Institute (2019)

**Grafik 3 Faktor-faktor Pertimbangan Milenial Berpindah Perusahaan**

Kompensasi adalah fungsi strategis sumber daya manusia yang memberikan pengaruh signifikan terhadap fungsi sumber daya manusia lainnya (Rahman & Syahrizal, 2018). Tujuannya membantu karyawan memenuhi kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Susanto et al., 2016). Bagaimanapun kompensasi untuk karyawan adalah penting karena bagi mereka merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan dasar kehidupan (Inayat, 2018). Kompensasi juga berkontribusi terhadap *turnover intentions* (Holston-Okae & Mushi, 2018). Penelitian yang dilakukan (Arianto & Wahyuningsih, 2022) 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. 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*. Hal ini dijelaskan (Ferdiansyah, 2018) bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Dijelaskan pula oleh (Affini & Surip, 2013) 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.

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Masram & Mu'ah, 2015). (Dayona & Rinawati, 2016) menjelaskan bahwa tujuan pengembangan karier adalah agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Pengembangan karier yang baik selalu dapat mendorong karyawan untuk tetap tinggal (Artiningrum & Satrya, 2016). Pengembangan karier juga mempengaruhi *engagement*, menurut (Artiningrum & Satrya, 2016) 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.

## 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, infrastruktur 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 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*.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas dan Reliabilitas (Pre-Test)

Berdasarkan hasil uji validitas (pre-test) pada keempat variabel penelitian diperoleh hasil bahwa terdapat tiga indikator yang tidak valid karena memiliki nilai Factor Loading di bawah 0,5 sehingga dilakukan penghapusan pada tiga indikator tersebut. Adapun untuk hasil uji reliabilitas pada keempat variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang disebarakan akan memberikan hasil yang konsisten.

## Identifikasi Model

**Tabel 2**  
***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*

Berdasarkan tabel di atas, 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

**Tabel 3 Uji Validitas dan Reliabilitas (Sebelum Penghapusan)**

Variabel	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		<i>Factor Loading</i> ≥0,5	Kesimpulan	CR ≥0,7	AVE ≥0,5	Kesimpulan

Kompensasi	KF1	0,749	Valid	0,9	0,5	Reliabel				
	KF2	0,722	Valid							
	KF3	0,713	Valid							
	KF5	0,708	Valid							
	KF7	0,577	Valid							
	KF8	0,645	Valid							
	KF9	0,701	Valid							
	K11	0,573	Valid							
	K12	0,677	Valid							
	K13	0,690	Valid							
	Pengembangan Karier	PK1	0,669				Valid	0,9	0,6	Reliabel
		PK2	0,619				Valid			
		PK3	0,893				Valid			
PK4		0,863	Valid							
PK5		0,838	Valid							
PK6		0,872	Valid							
PK7		0,849	Valid							
PK8		0,639	Valid							
<i>Employee Engagement</i>	EE1	0,596	Valid	0,9	0,5	Reliabel				
	EE2	0,730	Valid							
	EE3	0,720	Valid							
	EE4	0,618	Valid							
	EE5	0,631	Valid							
	EE6	0,711	Valid							
	EE7	0,772	Valid							
	EE8	0,804	Valid							
	EE9	0,722	Valid							
	EE10	0,411	Tidak Valid							
	EE11	0,635	Valid							
	EE12	0,754	Valid							
<i>Turnover Intentions</i>	TI1	0,959	Valid	0,9	0,8	Reliabel				
	TI2	0,852	Valid							
	TI3	0,860	Valid							

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

Pada tabel di atas 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.

**Tabel 4 Uji Validitas dan Reliabilitas (Setelah Penghapusan)**

Variabel	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		<i>Factor Loading</i> $\geq 0,5$	Kesimpulan	CR $\geq 0,7$	AVE $\geq 0,5$	Kesimpulan

Kompensasi	KF1	0,749	Valid	0,9	0,5	Reliabel				
	KF2	0,722	Valid							
	KF3	0,713	Valid							
	KF5	0,708	Valid							
	KF7	0,577	Valid							
	KF8	0,645	Valid							
	KF9	0,701	Valid							
	KF11	0,572	Valid							
	KF12	0,676	Valid							
	KF13	0,690	Valid							
	Pengembangan Karier	PK1	0,669				Valid	0,9	0,6	Reliabel
		PK2	0,618				Valid			
		PK3	0,892				Valid			
PK4		0,863	Valid							
PK5		0,838	Valid							
PK6		0,872	Valid							
PK7		0,849	Valid							
PK8		0,639	Valid							
<i>Employee Engagement</i>	EE1	0,595	Valid	0,9	0,5	Reliabel				
	EE2	0,730	Valid							
	EE3	0,720	Valid							
	EE4	0,618	Valid							
	EE5	0,627	Valid							
	EE6	0,708	Valid							
	EE7	0,772	Valid							
	EE8	0,810	Valid							
	EE9	0,720	Valid							
	EE11	0,626	Valid							
	EE12	0,754	Valid							
	<i>Turnover Intentions</i>	TI1	0,959				Valid	0,9	0,8	Reliabel
TI2		0,852	Valid							
TI3		0,860	Valid							

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

Pada tabel di atas 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 atau *Goodness of Fit* antara data dengan model. Berikut adalah hasil analisis dari beberapa indeks penilaian *Goodness of Fit* pada model penelitian ini.

**Tabel 5 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	<i>Marginal Fit</i>
	$0,8 \leq \text{CFI} \leq 0,9$ ( <i>Marginal Fit</i> )		
	CFI $< 0,8$ ( <i>Poor Fit</i> )		
RMSEA	RMSEA $< 0,08$ ( <i>Good Fit</i> )	0,1	<i>Marginal Fit</i>
	$0,08 \leq \text{RMSEA} \leq 0,1$ ( <i>Marginal Fit</i> )		
	RMSEA $> 0,1$ ( <i>Poor Fit</i> )		

Sumber: Data diolah oleh penulis IBM SPSS AMOS 26

### Hasil Pengujian Hipotesis

**Tabel 6 Hasil Uji Regression Weights**

Hipotesis	Standardized Regression Weights C.R.	<i>p</i>	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

Pada tabel 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 adalah sebagai berikut.

**Tabel 7 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*

1. Berdasarkan hasil analisis tersebut 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 tersebut 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

### 1. 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 4.7 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 et al., 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 (Affini & Surip, 2013) yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *employee engagement*.

## **2. 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 & 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 et al., 2020) bahwa jika karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kariernya maka *employee engagement* akan meningkat pada perusahaan. (Dayona & Rinawati, 2016) dan (Wulandari & Yuniawan, 2017) menjelaskan hal yang sama bahwa terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap *employee engagement* dimana menunjukkan hasil positif dan signifikan.

## **3. 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 & Nugraha, 2018). Hal ini didukung oleh (Zahari et al., 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 (Hafni & Sari, 2019) yang menemukan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

## **4. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intentions***

Karyawan akan mencari peluang di perusahaan lain jika kariernya tidak dikembangkan oleh perusahaan (Zahari et al., 2020). Sehingga perusahaan harus memberikan perhatian terhadap karyawan dalam memberikan kesempatan setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya agar dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar perusahaan (Yasar & 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) yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*.

#### **5. 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 et al., 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 (Rachman & Dewanto, 2016) 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*. (Kurniawati, 2014) 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, yaitu lingkungan kerja, waktu kerja, tidak sesuai passion, waktu libur, jenis pekerjaan, lokasi pekerjaan, *brand* perusahaan, bosan, dan resiko pekerjaan.

#### **6. 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 et al., 2020). Berdasarkan hasil analisa data pada 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 et al., 2020) yang menemukan hasil bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*.

#### **7. 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 & Rinawati, 2016), dimana karyawan akan *engaged* dengan diberi dukungan system pengembangan karier oleh perusahaan (Wulandari & Yuniawan, 2017), serta mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah perusahaan (Yasar & 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 et al., 2020) yang menemukan hasil pengembangan karier memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka didapatkan kesimpulan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*, pengembangan karier memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*, *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions*, kompensasi finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*, dan pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *employee engagement*.

## BIBLIOGRAFI

- Affini, D. N., & Surip, N. (2013). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap employee engagement yang berdampak pada turnover intentions. *Sumber*, 2(294), 1281.
- Arianto, D. A. N., & Wahyuningsih, E. (2022). Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan kerja dan kompensasi finansial terhadap niat keluar karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 1–26.
- 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), 337–352.
- 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 Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 1–6.
- Bibowo, A., & Masdupi, E. (2015). Pengaruh kepuasan kerja, kompensasi dan pengembangan karir 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.
- Carnegie, D. (2018). *Become an Effective Leader: Dale Carnegie Success Series*. Manjul Publishing.
- Dayona, G., & Rinawati, N. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee engagement Di PT Andalan Finance Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 1–23.
- Fahreza, S., Kartika, L., & Sayekti, A. (2019). Analisis faktor engagement karyawan generasi milenial pada perusahaan berbasis ekonomi kreatif. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(1), 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).
- Ferdiansyah, M. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Program Pelatihan terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Di PT Angkasa Pura II (Persero). *Jurnal*

*Dinamika Manajemen Dan Bisnis, 1(2).*

- Hafni, L., & Sari, D. D. (2019). Analysis effect of compensation, job stress, and employee loyalty on the turnover intention of employees PT Wiradjaja Prima Kencana, Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen, 7(1)*, 55–66.
- Haqqy, H. R., & Susanty, A. I. (2018). Analisis Faktor-faktor Penentu Employee Engagement Generasi Milleneals Di Pt Inti Bandung. *EProceedings of Management, 5(3)*.
- Hewitt, A. (2016). *Developing Canada's future workforce: a survey of large private-sector employers*. Business Council of Canada.
- Holston-Okae, B. L., & Mushi, R. J. (2018). Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation-hygiene theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(1)*, 218–248.
- Idayanti, E., & Poroe, H. (2021). Implementasi Proses Pembelajaran Pada Milenial. *Jurnal Apokalupsis, 12(1)*, 33–48.
- Inayat, A. (2018). Impact of compensation on employee engagement:(Evidence from telecom sector of Pakistan). *International Journal of Research and Innovation in Social Science, 2(9)*, 80–85.
- Irawan, I. A. W. (2021). *Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intentions Melalui Employee Engagement Karyawan Milenial Di Grup Xyz*. STIE Indonesia Banking School.
- Irawan, I. A. W., & Komara, E. (2022). 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 (Journal of Economics, Management and Banking), 6(2)*, 75–89.
- 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(1)*, 137–155.
- Komari, N. (2019). Factors Affecting the Intention of Millennial Workers in Indonesia to Leave. *Komari, N*, 83–89.
- Kristanti, S. E., Purnamasari, M., & Widjaja, D. C. (2015). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turn over intention di Swiss-Belinn Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa, 3(1)*, 141–152.
- Kurniawati, I. D. (2014). Masa kerja dengan job engagement pada karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 2(2)*, 311–324.
- Laksono, B. F. W., & 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.

Mulyanti, R. Y. (2021). Perbedaan Nilai-Nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X Dan Generasi Y (Survey Pada Karyawan Hotel Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 11(1), 79–91.

Munish, R. A., & 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'season Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2).

Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turnover intention perawat (studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kapanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2), 322–333.

Rahman, A., & Syahrizal, S. (2019). Effect of compensation and career development on turnover intention: Job satisfaction as a mediation variable. *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, 187–193.

Santoso, S. (2012). Analisis SEM Menggunakan Amos. *Jakarta: Elex Media Komputindo*.

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*, 4(2), 552–566.

Sutikno, A. N. (2020). Bonus Demografi di Indonesia. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 12(2), 421–439.

Wulandari, A. D., & Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizensip Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pdam Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 102–115.

Yasar, M. M. B., & Nugraheni, R. (2017). Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *Journal Of Management*, 2–3.

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 (JICP)*, 3(1), 22–40.

**Copyright holder:**

Indra Adithya Wibisana Irawan, Justine Tanuwijaya (2022)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

