

Kompensasi yang Adil dan Kompetitif untuk Keberlangsungan Karyawan sebagai Upaya Menurunkan Keinginan Berpindah

Nurazizah Dwi Yuliani, Nurul Kamilia

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Negeri Semarang

nurazizahdwi92@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.320>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Employee Turnover telah menjadi fenomena yang umum terjadi di tengah lingkup bisnis. Berbagai survei dan penelitian dilakukan untuk mengetahui kondisi serta faktor-faktor pendorong terjadinya fenomena ini dan salah satunya adalah kompensasi. Penelitian ini dilaksanakan untuk memberikan gambaran pentingnya pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif dalam menurunkan *turnover intention*. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) diadopsi sebagai landasan teori pada penelitian ini. Teori ini menganggap perilaku seseorang dapat dijelaskan secara ekonomi dan bersifat timbal-balik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan studi literatur (*literature review*) dalam mengeksplorasi hasil dari penelitian terdahulu terkait topik. Sebanyak 20 artikel jurnal nasional terakreditasi dan internasional terindex digunakan dalam studi literatur ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini selaras dengan landasan teori yang menunjukkan semakin tinggi nilai kompensasi, maka semakin rendah keinginan berpindah karyawan. Hasil ini menunjukkan pentingnya perusahaan menyediakan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dengan tetap memperhatikan efektivitas agar

mampu mempertahankan karyawannya.

Kata Kunci: studi literatur, karyawan, kompensasi, *turnover intention*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia memiliki peran krusial dalam upaya pencapaian kesuksesan perusahaan agar mampu beroperasi secara efektif yang karenanya pengelolaan karyawan menjadi hal penting bagi keberlangsungan hidup sebuah bisnis (Hasanah & Sandiasih, 2024). Karyawan tidak lagi dipandang sebagai sumber daya semata, melainkan sebuah aset karena menjadi kunci dalam mendukung persaingan bisnis perusahaan dalam industri (Puspita et al., 2024). Tingginya kompetisi di tengah dunia bisnis, mengharuskan perusahaan dapat mengoptimalkan Sumber Daya Manusia-nya mengingat ini merupakan kunci dari keberhasilan organisasi (Ramlah et al., 2021). Pentingnya Sumber Daya Manusia yang merupakan kunci keberlangsungan dari sebuah bisnis, menjadikan perusahaan harus memastikan mereka tetap bertahan dalam perusahaan (Berber & Gasic, 2024). Hal ini juga didukung oleh pernyataan Purwati et al. (2020) bahwasanya Sumber Daya Manusia menjadi faktor penting bahkan melekat bagi sebuah organisasi karena merupakan penggerak, pemikir dan perencana dalam menentukan perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuan.

Lingkungan kerja yang dinamis mengikuti perubahan teknologi seiring dengan berjalannya waktu menjadikan fenomena pergantian karyawan kerap dijumpai. Meskipun demikian, fenomena *turnover* atau keluar masuknya karyawan tetap menjadi permasalahan yang serius bagi perusahaan (Prihatin & Wahyuningsih, 2023). Tingginya angka *turnover* dapat menimbulkan dampak pada perusahaan dengan adanya potensi biaya yang keluar, seperti: biaya pelatihan, rekrutmen, waktu hingga kesempatan perusahaan untuk memperoleh tingkat kinerja yang optimal (Purwati et al., 2020). Fenomena ini juga ditinjau oleh Mercer (2021) dalam survei yang dilakukan dan menjumpai bahwa ketika tingkat pergantian yang tinggi tidak sebanding dengan kualifikasi para kandidat

hasil rekrutmen, dapat menjadi permasalahan bagi pengusaha. Fenomena *employee turnover* ini dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu *turnover* secara sukarela dan tidak sukarela (Dodanwala et al., 2022). *Turnover* yang terjadi secara sukarela didasari oleh keputusan internal karyawan sementara keputusan *turnover* yang secara tidak sukarela terjadi terjadi ketika pemberi kerja memutuskan untuk tidak memperbaharui hubungan kerja dengan karyawannya (Liborius & Kiewitz, 2022). Baik secara sukarela maupun tidak, keduanya tetap menjadi ancaman bagi perusahaan jika persentasenya tidak dikelola dengan baik. Dalam memprediksi terjadinya *employee turnover* ini, *turnover intention* menjadi dasar pengukuran yang paling sering digunakan dan dianggap sebagai prediktor terkuat (Dodanwala et al., 2022).

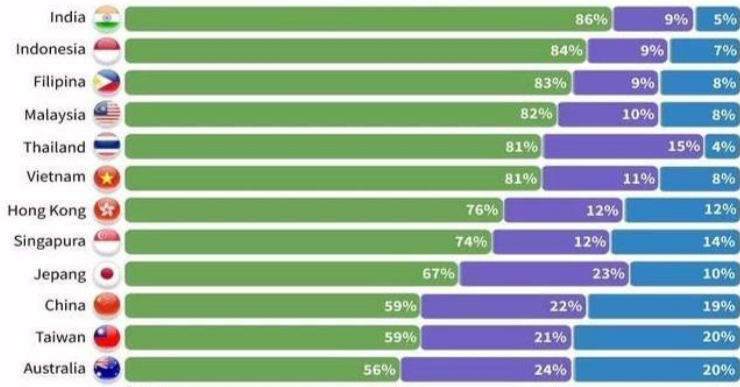
Turnover intention dinilai sebagai kondisi ketika seseorang secara sadar berniat untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Meskipun keputusan ini belum final, tetapi sudah terdapat hasrat dari diri karyawan untuk meninggalkan organisasi (Dodanwala et al., 2022). Keinginan karyawan untuk keluar dari tempat kerja dapat berubah menjadi aksi jika tidak dikelola dengan baik. Perusahaan dapat memulai dengan memahami faktor-faktor yang menimbulkan terjadinya *turnover intention*. Menurut Ramlah et al. (2021) yang dapat menimbulkan *turnover intention* bagi karyawan adalah: 1) segi individu seperti: usia, jenis kelamin dan pendidikan; 2) aspek organisasi seperti: gaji, promosi, pelatihan dan pekerjaan itu sendiri; dan 3) segi sosial-ekonomi seperti: transportasi, biaya kehidupan sehari-hari dan fasilitas pendidikan maupun kesehatan.

Berbagai survei telah dilakukan untuk memberikan informasi seputar kondisi *turnover* atau keluar-masuknya karyawan beserta faktor-faktor yang melatarbelakanginya, seperti laporan survei Michael Page pada tahun 2022 menyatakan 74% pekerja di Asia Pasifik berniat meninggalkan perusahaannya saat ini. Berikut merupakan grafik dari DataIndonesia.id (2022) yang menggambarkan persentase *turnover intention* dari masing-masing negara di Asia Pasifik berdasarkan survei tersebut (Puspita et al., 2024).

Persentase Pekerja Berencana Mengundurkan Diri dalam 6 Bulan Mendatang di Asia Pasifik

Tahun 2022

● Iya ● Tidak Yakin ● Tidak



Gambar 1. Tingkat *Turnover Intention* berdasarkan negara di Asia Pasifik

Sumber: *DataIndonesia.id* (2022)

Menurut gambar di atas, Indonesia menempati peringkat kedua tertinggi dengan 84% (persen) *turnover intention* pada karyawan. Menurut Mercer (2021), kompensasi menjadi alasan utama pergantian karyawan terjadi di Asia Tenggara. Temuan lainnya dilakukan melalui survei Jajak Pendapat oleh Katadata (2022) terhadap 820 responden yang menunjukkan bahwa alasan terbesar seseorang meninggalkan tempat kerjanya adalah ketidaksesuaian gaji dengan deskripsi pekerjaan dijalani dan diikuti oleh jam kerja tidak teratur serta budaya kerja tidak sehat. Hasil serupa dengan survei yang dilakukan oleh Bankrate tahun 2023 untuk karyawan US dan menjumpai bahwasanya alasan terbesar seseorang berpindah dari pekerjaannya adalah untuk mendapatkan kompensasi yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa data survei *turnover intention* yang dilakukan tersebut, diketahui bahwasanya kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan optimal ketika berhasil menekan angka *turnover intention* melalui pengelolaan faktor-faktor tersebut. Tinggi rendahnya faktor ini dalam perusahaan akan berdampak pada kondisi *turnover intention* karyawan. Karenanya, penting bagi

perusahaan mengelola sistem kompensasi yang berdampak pada pengembangan organisasi mengingat ini dapat menjadi keuntungan daya saing terhadap pihak eksternal dan mencerminkan keadilan bagi karyawan dari sisi internal perusahaan (Berber & Gasic, 2024).

Kompensasi menjadi bentuk imbal balik serta penghargaan yang diberikan perusahaan atas kontribusi terhadap capaian tujuan organisasi (Triningsih & Darma, 2024). Oleh karena itu, kompensasi harus dihitung dengan mempertimbangkan asas keadilan, kebutuhan dan berlandaskan peraturan yang berlaku. Besaran kompensasi ini pada umumnya telah diatur oleh pemerintah dari masing-masing negara untuk menjaga hak-hak karyawan, seperti di Indonesia dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 Cipta Kerja dan PP 36 Tahun 2021. Selain peraturan perundang-undangan, pemerintah Indonesia juga menetapkan kebijakan upah minimum untuk masing-masing daerah sebagai batas terendah pemberian upah oleh perusahaan kepada karyawan.

Berdasarkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 upah minimum wajib ditetapkan oleh masing-masing pemimpin dengan mempertimbangkan kebutuhan hidup layak serta produktivitas dan pertumbuhan ekonomi daerah. Dengan demikian, pemberian kompensasi yang dilakukan harapannya sesuai berdasarkan kebutuhan dan memperhatikan kesejahteraan hidup karyawan. Namun, data Badan Pusat Statistik menunjukkan terdapat beberapa sektor yang memiliki nilai rata-rata upah dibawah standar minimum. Penting bagi perusahaan untuk meninjau kondisi kebijakan kompensasi yang telah diterapkan pada perusahaan sehingga dapat secara efektif menekan angka niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Ramlah et al. (2021) bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Ketika kompensasi yang diterima karyawan lebih besar, maka akan menurunkan *turnover intention* dan berlaku sebaliknya sehingga perlu dikelola dengan baik untuk menghindari ketidakpuasan karyawan atas penerimaan tersebut. Penelitian lainnya oleh Vizano et al.

(2023) menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Tingkat kepuasan karyawan atas kompensasi yang menjadi pemberian atas hasil kerja mereka dapat menentukan keinginan untuk berpindah atau menetap di perusahaan. Ohunakin & Olugbade (2020) juga mengemukakan hasil temuan yang serupa bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Wajdi & Nafisa (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat terjadi karena adanya tantangan dalam mengamankan pekerjaan di fase awal karier. Purwati et al. (2020) juga menjelaskan melalui penelitian yang dilakukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi kompensasi yang diterima karyawan tidak mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Temuan ini dapat terjadi karena rata-rata karyawan menyatakan bahwa insentif yang diberikan perusahaan sudah baik sehingga cenderung menjadikan faktor lain lebih mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Penelitian lainnya oleh Yuliantoro et al. (2019) menemukan hasil serupa bahwasanya kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini dapat terjadi karena mayoritas responden berusia diatas 40 tahun yang merasa kesulitan untuk mencari pekerjaan lain jika memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Kajian terkait *turnover intention* ini telah umum dilakukan dalam berbagai sektor usaha. Menjaga tingkat *employee turnover* di perusahaan bukanlah hal yang mudah karenanya perlu meningkatkan perhatian terhadap faktor-faktor pemicu *turnover intention* pada karyawan. Terdapat perbedaan atas hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Oleh karena itu, perlu adanya pengembangan dalam kajian lebih lanjut sehingga mampu meningkatkan akurasi bahwasanya besaran kompensasi yang diberikan akan berdampak pada tingkat *turnover intention*. Berikut hasil analisis atas penelitian terdahulu yang tertera pada Tabel 1.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Temuan
Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i>		
1.	Vizano et. al (2020); Ohunakin & Olugbade (2020) dan Ramlah et al. (2021)	Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2.	Yuliantoro et al. (2019); Purwati et al. (2020); Wajdi & Nafisa (2023)	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa terdapat perbedaan hasil dari penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penting untuk mengkaji lebih mendalam terkait pentingnya kompensasi yang diberikan terhadap keberlangsungan karyawan di perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti merumuskan untuk mengambil fokus studi literatur pada faktor pendorong *turnover intention* melalui kompensasi dan mengkaji lebih mendalam mengenai hasil dari penelitian-penelitian terdahulu serta bagaimana strategi sistem kompensasi yang lebih baik untuk diterapkan berdasarkan saran penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis peran kompensasi sebagai upaya menurunkan *turnover intention* karyawan serta memberikan rekomendasi dalam sistem kompensasi di perusahaan sehingga dapat meningkatkan nilai keadilan dan keunggulan bersaing.

METODE

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif melalui studi literatur (*literature review*). Penelitian kualitatif dilakukan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap muncul dari persoalan sosial atau kemanusiaan menurut pandangan individu atau kelompok tertentu (Creswell, 2016). *Literature review* merupakan metode untuk menelaah teori dan membandingkannya dengan hasil penelitian pada artikel-artikel ilmiah yang sesuai dengan topik (Sutrisno et al., 2023). Literatur yang digunakan berasal

dari hasil penelitian atau *review* dalam artikel ilmiah bereputasi nasional dan internasional. Penelitian ini dilakukan secara kualitatif karena penelitian ini bersifat eksploratif sehingga selanjutnya dilakukan pembahasan mendalam pada hasil studi literatur terkait pustaka yang direview untuk menjadi bahan perbandingan dari hasil temuan penelitian sebelumnya terhadap teori yang ada (Permatasari & Jaelani, 2021).

PEMBAHASAN

Kajian Teori

Penelitian ini diarahkan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai kompensasi yang adil dan kompetitif dalam menjaga keberlangsungan karyawan sebagai upaya menurunkan keinginan berpindah menggunakan prinsip-prinsip dalam *Social Exchange Theory* atau Teori Pertukaran Sosial. Teori ini pertama kali dicetuskan oleh George Homans (1958) pada "*Social Behavior as Exchange*" yang menyatakan bahwa kondisi perilaku seseorang dapat dianalisis selayaknya ekonomi. Homans (1958) menggambarkan perilaku seseorang dapat berbeda dipengaruhi dengan apa yang diterima. Semakin besar nilai yang ingin didapatkan oleh individu (*reward*), maka semakin besar pula yang harus mereka keluarkan (*cost*). Teori ini menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku dipengaruhi oleh keuntungan yang mereka akan dapatkan.

Pengembangan dilakukan oleh Blau (1964) dengan memperluas pada peran struktur sosial dan kekuasaan dalam pertukaran sosial. Dengan demikian, adanya pertukaran sosial tidak hanya mempengaruhi hubungan antar individu, tetapi juga dapat membentuk struktur sosial yang didasari oleh manfaat serta timbal balik. Menurut Blau (1964) pertukaran sosial merujuk kepada sikap inisiatif seseorang yang dilatarbelakangi oleh ekspektasi atas keuntungan yang akan dan biasa mereka dapatkan. Teori ini menyatakan hubungan sosial antar individu terbentuk atas pertukaran seperti: penghargaan, dukungan emosional bahkan gaji sehingga dapat digunakan dalam menelaah kondisi kompensasi dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan serta pengaruhnya terhadap

tingkat *turnover intention*.

Teori pertukaran sosial digambarkan sebagai proses timbal-balik yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan di organisasi. Karyawan menunjukkan sikap yang positif di tempat kerja ketika mereka merasakan manfaat dari perusahaan. Pengelolaan kompensasi yang memadai akan mempengaruhi perilaku karyawan serta meningkatkan niat untuk bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, menurut teori pertukaran sosial karyawan akan menunjukkan sikap kerja yang positif, seperti niat untuk bertahan, ketika perusahaan menyediakan praktik pengelolaan SDM yang menguntungkan dan sebaliknya. Sikap negatif dapat terjadi ketika dirasa mendapat perlakuan yang tidak menguntungkan (Berber & Gasic, 2024). Karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan ketika mereka merasa diapresiasi atas pekerjaannya serta merasa puas (Orpina et al., 2022). Teori ini memandang kompensasi sebagai *cost* yang harus pemberi kerja (perusahaan) berikan kepada para karyawan atas kontribusi mereka dan menjadi aspek penting dalam pertukaran sosial ini. Oleh karena itu, sistem kompensasi dalam suatu organisasi akan menentukan perilaku dan sikap karyawan yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan perkembangan organisasi (Ohunakin & Olugbade, 2022).

Penelitian sebelumnya yang menguji terkait variabel kompensasi dan *turnover intention* menggunakan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) sebagai landasan dalam teori penelitian dilakukan oleh Berber & Gasic (2024). Penelitian ini menguji pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* dan menjumpai hasil bahwasanya terdapat pengaruh negatif signifikan antara variabel tersebut. Teori ini menjelaskan karyawan menunjukkan perilaku yang lebih positif (komitmen, keterlibatan dalam organisasi dan niat untuk bertahan) dalam tempat kerjanya ketika menerima praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia, misalnya kompensasi yang menguntungkan.

Kompensasi

Menurut Ramlah et al. (2021), kompensasi mengacu pada segala sesuatu imbalan, baik berupa uang maupun barang lainnya, yang digunakan sebagai alat pembayaran kepada

karyawan. Kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan kepada karyawan oleh perusahaan berdasarkan tingkat kontribusi maupun kinerja yang diberikan untuk organisasi (Saputra & Suwandana, 2022). Berber & Gasic (2024) mengemukakan kompensasi sebagai seluruh bentuk pendapatan finansial, pelayanan berwujud maupun tidak, serta manfaat yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai bentuk imbal balik atas pekerjaannya dan penghargaan tidak berwujud seperti: keseimbangan kehidupan-kerja, gaya kepemimpinan, peluang pertumbuhan karir, pujian yang ditujukan kepada karyawan dan lain-lain. Kompensasi juga bermakna lebih dari gaji dan upah yang biasanya terbatas pada penghargaan berbentuk uang, melainkan juga dianggap sebagai penghargaan intrinsik seperti: pengakuan, kesempatan promosi dan tantangan dalam bekerja (Martini et al., 2023). Menurut Wajdi & Nafisa (2023), definisi kompensasi mencakup pada seluruh manfaat baik berwujud maupun tidak yang diterima karyawan. Kaitan kompensasi dengan teori pertukaran sosial dapat dijelaskan dengan adanya perubahan perilaku seseorang yang dikaitkan dengan manfaat dan biaya yang diterima, perubahan ini termasuk *turnover intention*. Penting bagi perusahaan untuk menyediakan besaran kompensasi yang kompetitif agar mampu merekrut maupun mempertahankan karyawan terampil (Vizano et al., 2020).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan, baik yang diberikan secara langsung maupun tidak, oleh pemberi kerja kepada pegawainya sebagai bentuk imbal balik atas pekerjaan mereka dan mencerminkan keadilan internal serta keunggulan eksternal dari perusahaan. Menurut Bangun (2012:260) pemberian kompensasi dapat mempertimbangkan hal-hal seperti:

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja, pendekatan penentuan upah dapat disesuaikan dengan kondisi banyaknya talenta yang memiliki kompetensi tertentu di pasar kerja. Ketika talenta dengan kompetensi yang dibutuhkan terbatas, pada umumnya penawaran kompensasi dilakukan lebih besar agar dapat menarik

minat seseorang untuk bekerja dibawah perusahaan tertentu.

2. Perekonomian, kondisi perekonomian di negara tempat perusahaan berada menjadi pertimbangan lainnya dalam menentukan besaran kompensasi. Pertumbuhan ekonomi suatu negara akan mendorong daya saing sehingga mampu meningkatkan upah dan gaji, dan sebaliknya.
3. Serikat buruh, secara ekonomi serikat buruh dapat membatasi penawaran tenaga kerja yang berdampak pada kenaikan kompensasi. Karenanya, terkadang besar kecilnya kompensasi di suatu perusahaan bergantung pada kekuatan serikat buruh.
4. Kondisi keuangan perusahaan, tentunya faktor penting dalam menentukan dan memberikan kompensasi lebih layak bagi karyawannya adalah kondisi keuangan perusahaan itu sendiri. Apabila dirasa memadai dan memungkinkan, maka kenaikan kompensasi dapat dilakukan baik secara langsung maupun periode mendatang.
5. Kebijakan perusahaan, tentunya dalam menentukan pemberian kompensasi perusahaan harus memiliki kebijakan internal seperti pengadaan skala struktur upah. Dengan demikian, karyawan dapat merasakan keadilan atas pendapatan yang diperoleh ketika kebijakan perusahaan sudah jelas mengatur besaran maupun ragam kompensasi bagi karyawan.
6. Produktivitas, hasil prestasi kerja karyawan akan berimbas pada *output* produksi. Ketika hasil kerja dan *output* produksi tinggi dapat meningkatkan kompensasi. Beberapa perusahaan menggunakan bonus atau insentif sebagai bentuk penghargaan atas capaian produktivitas.
7. Biaya hidup, pemberian kompensasi harus mempertimbangkan biaya hidup dan kondisi ekonomi daerah sekitar. Biaya hidup yang berbeda antara kota-kota besar dengan pedesaan, tentunya harus diikuti dengan besaran kompensasi yang berbeda pula. Salah satu faktor penentu kompensasi sudah sesuai dengan biaya hidup suatu daerah adalah dengan

memperhatikan Kebutuhan Hidup Layak (KHL).

8. Pemerintah, peraturan terkait kompensasi telah diatur oleh pemerintah untuk menentukan batas minimum berdasarkan jenis dan wilayahnya. Hal ini tertera pada adanya ketetapan Upah Minimum Provinsi (UMP) atau Upah Minimum Kota (UMK) dan melindungi segenap hak-hak pekerja melalui peraturan yang berlaku.

Perusahaan harus memastikan sistem kompensasi dilakukan secara efektif. Kompensasi tidak perlu diberikan berlebihan, tetapi dapat dikatakan layak dan adil agar memuaskan serta mampu memenuhi kebutuhan karyawan serta keluarganya. Penawaran kompensasi yang adil dan kompetitif akan menarik talenta untuk bekerja di dalamnya.

Turnover Intention

Turnover intention merujuk pada sikap karyawan yang memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Nugroho et al., 2023). Pendapat serupa dikemukakan oleh Linda dan Muttaqiyathun (2024), bahwa *turnover intention* merupakan hasrat seseorang dari dalam dirinya untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif lain. Madison & Hawari (2023) berpendapat bahwa *Turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya yang dilakukan dengan sengaja dan secara sadar. Adanya keinginan ini dapat mendorong pada tindakan nyata, yaitu karyawan benar-benar meninggalkan perusahaan. Keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan dapat didukung oleh beberapa alasan, seperti: hasrat akan peluang peningkatan finansial, pengembangan karir dan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja (Rohman & Parimita, 2023). Pendapat lainnya oleh Saputra et al. (2022), menggambarkan *turnover intention* sebagai niat yang timbul dari karyawan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dan berpindah ke pekerjaan lain karena sesuatu. Karenanya, *turnover intention* dapat menjadi prediktor yang umum digunakan dalam memprediksi kemungkinan seorang karyawan untuk keluar dari organisasi (Dodanwala et al., 2022). Fenomena *turnover intention* menjadi akibat dari kondisi kerja yang semakin lama, semakin tidak mampu ditoleransi oleh karyawan (Nelson et al., 2024). *Turnover intention* biasanya menjadi keputusan terakhir bagi

karyawan jika dirasa kondisi kerjanya sudah tidak sesuai dengan harapan (Mahadewi & Rahyuda, 2020). Oleh karena itu, timbulnya keinginan untuk keluar dari diri karyawan akan muncul ketika mereka telah memahami sebab-akibat yang dihadapi (Dodanwala et al., 2022).

Dari pengertian yang telah dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan hasrat individu untuk berpindah dari tempat kerja saat ini yang dapat timbul setelah memahami situasi dan kondisi perusahaan, tetapi belum sampai pada pelaksanaannya. Hasibuan (2018) menyatakan alasan-alasan yang mendorong seseorang meninggalkan pekerjaannya saat ini diantaranya adalah:

1. Balas jasa terlalu rendah;
2. Mendapat pekerjaan lebih baik;
3. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang sesuai;
4. Tidak adanya kesempatan promosi;
5. Perlakuan yang kurang adil;
6. Dan lain-lain.

Pemberhentian atas keinginan sendiri tetap menjadi permasalahan dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan, terutama ketika kondisi ini melewati rasio *turnover* yang aman. Ketika karyawan meninggalkan perusahaan, maka akan timbul biaya-biaya seperti: penarikan, seleksi dan pengembangan untuk mengisi posisi yang kosong (Bangun, 2012). Tingkat *turnover* perusahaan perlu ditinjau secara berkala untuk menjaga *turnover rate* tidak melebihi batas wajar. Meskipun batas wajar dari *turnover rate* dapat berbeda-beda sesuai kondisi dan kebijakan organisasi, menurut Fahrizal & Utama (2017) standar tingkat *turnover* karyawan yang dapat ditolerir adalah 10% (persen). *Employee turnover rate* karyawan adalah rasio antara jumlah pekerja/buruh yang berhenti bekerja selama periode tertentu dengan jumlah pekerja/buruh dalam periode tersebut (Junaedi, 2017). Perusahaan dapat menghitung tingkat *turnover rate* karyawan di organisasi dengan rumus berikut:

$$LTON = \frac{\sum In}{\sum Ln} \times 100$$

Keterangan:

LTO_n = Jumlah pekerja keluar di tahun n ;

$\sum I_n$ = Jumlah pekerja/buruh yang berhenti bekerja/pindah pekerjaan tahun n ;

$\sum L_n$ = Jumlah pekerja/buruh pada tahun n .

Hasil Literature Review

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan studi literatur (*literature review*) yang dilakukan, diperoleh 20 artikel jurnal yang dianalisis untuk mengetahui temuan topik penelitian berdasarkan penelitian terdahulu. Hasil studi literatur dapat dilihat lebih lanjut pada Tabel 2.

Tabel 2. Analisis Studi literatur

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil temuan
1.	Berber & Gasic (2023).	<i>The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif melalui penyebaran kuesioner dan teknik analisis SEM-PLS dengan pendekatan kausal-prediktif yang memanfaatkan aplikasi SPSS dengan melibatkan sampel sebanyak 764 karyawan sektor jasa di Serbia.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Pengaruh secara tidak langsung juga ditemukan melalui komitmen sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil temuan

				ini, perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja dengan kompensasi yang adil serta menarik sehingga dapat meningkatkan komitmen yang berdampak pada penurunan <i>turnover intention</i> .
2.	Martini et al. (2023).	<i>Effect of Job Environmenta l, Job Loads and Compensation to Job Satisfaction and Implications on Turnover Intentions in Manufacturin g Company.</i>	Metode penelitian yang digunakan jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data adalah kuesioner dengan pendekatan kausalitas menggunakan teknik analisis SEM yang memanfaatkan aplikasi LISREL 8.80 dengan	Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil temuan ini, perusahaan sebaiknya memperhatikan kompensasi

			melibatkan sampel sebanyak 262 orang buruh serabutan pada Perusahaan Perakitan di lima area industri Kabupaten Karawang.	terutama kompensasi langsung, misalnya gaji/upah sehingga berdampak pada penurunan <i>turnover intention</i> pada pekerja.
3.	Saputra et al. (2022).	Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada PT. Bintang Megah Abadi.	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui: kuesioner, observasi dan dokumentasi. Peneliti menggunakan teknik analisis regresi sederhana dengan melibatkan sampel sebanyak 40 karyawan PT Bintang Megah Abadi.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil temuan ini, perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan

				terutama ketika pemberian upah dilakukan dengan kurang mampu meningkatkan semangat kerja serta perusahaan perlu meninjau kebutuhan dan fasilitas karyawan.
4.	Rohman & Parimita (2023).	<i>The Startup Retention Dilemma: Examining the Influence of Compensation and Organizational Culture on Turnover Intention Through the Mediation of Job Satisfaction.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis pendekatan model SEM yang memanfaatkan alat SmartPLS 3.0 dengan melibatkan sampel sebanyak 242 karyawan start-	Hasil penelitian menjelaskan kompensasi memiliki pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil temuan ini, perusahaan dapat secara efektif mengurangi <i>turnover intention</i> dengan

			up Jabodetabek.	di menawarkan kompensasi yang memadai dan selaras terhadap harapan maupun kinerja karyawan.
5.	Kurniawan & Solihin (2023).	<i>The Influence of Workload, Career Development and Compensation on Turnover Intention at PT Prima Ufuk Semesta.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis model SEM yang memanfaatkan aplikasi Smart PLS dengan melibatkan sampel sebanyak 60 karyawan PT Prima Ufuk Semesta.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil temuan ini, pemberian kompensasi, seperti: gaji, benefit, jaminan sesuai risiko kerja dan fasilitas yang memadai dapat menurunkan <i>turnover intention</i> karyawan.
6.	Mahade	Peran	Metode	Hasil

wi & Rahyuda (2020). Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh <i>Work Family Conflict</i> dan Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i>.	penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis jalur yang memanfaatkan SPSS 22 dengan melibatkan sampel sebanyak 93 karyawan Bank Permata di Denpasar.	penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i>. Berdasarkan hasil temuan ini, perusahaan disarankan untuk memperhatikan dan mengevaluasi pemberian gaji kepada karyawan karena dirasa belum sesuai dengan pekerjaan dan kontribusi terhadap perusahaan sehingga karyawan merasa dihargai atas usahanya yang berdampak
---	--	--

				pada penurunan <i>turnover intention</i> .
7.	Ramlah et al. (2021).	<i>The Influence of Compensation and Job Stress on Turnover Intention through Mediation of Job Satisfaction.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif dan teknik pengumpulan data kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis SEM yang memanfaatkan alat WarPLS dengan melibatkan 106 karyawan bagian Marketing di PT Infomedia Nusantara Malang.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil temuan ini, peneliti menyarankan perusahaan untuk mengelola pemberian kompensasi agar tepat sasaran dan dapat menurunkan <i>turnover intention</i> .
8.	Santoso & Yulianti ka	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis	Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat

	(2022).	terhadap <i>Intention to Stay</i> (Studi Kasus Pengemudi GOJEK di Kota Bandung).	kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis uji klasik dan uji hipotesis yang memanfaatkan alat SPSS 26 dengan melibatkan 100 pengemudi Gojek di Kota Bandung.	pengaruh positif signifikan antara kompensasi terhadap <i>intention to stay</i> . Berdasarkan hasil temuan ini, diketahui bahwa semakin besar nilai kompensasi yang diterima, maka <i>intention to stay</i> pengemudi Gojek Kota Bandung semakin tinggi.
9.	Waskito & Putri (2021).	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan <i>Office PT Cipta Nugraha Contrindo</i> .	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuesioner. Peneliti menggunakan analisis regresi sederhana dan uji hipotesis yang	Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Meskipun pengaruh

			memanfaatkan alat SPSS 26 dengan melibatkan 64 karyawan PT Cipta Nugraha Contrindo.	kompensasi cenderung rendah dengan kontribusi sebesar 13,9% yang menunjukkan terdapat faktor-faktor pendukung <i>turnover intention</i> lainnya, permasalahan gaji yang tidak sesuai dengan kinerja dan peraturan perusahaan, tetap perlu diperbaiki agar tujuan bersama dapat tercapai.
10.	Saputra & Suwandana (2022).	<i>Employee Engagement and Compensation Turnover Intention at a Local Café and Bar in Bali, Indonesia.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner dan <i>interview</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> .

			Peneliti menggunakan analisis jalur dan <i>Sobel test</i> yang melibatkan 80 karyawan <i>Single Fin Café and Bar</i> di Bali.	Berdasarkan hasil temuan ini, peneliti menyarankan perusahaan untuk memperhatikan kompensasi yang diberikan agar sesuai dengan upah minimum serta jabatan dan tugas karyawan.
11.	Desi & Dosari (2023).	Pengaruh Komitmen Organisasional, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT BPR Kerinci.	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi dan kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis uji regresi linear berganda yang memanfaatkan SPSS dengan melibatkan 30 orang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil temuan ini, diketahui bahwa ketika karyawan merasa puas akan kompensasi

			karyawan PT BPR Kerinci.	yang diterima, mengurangi kemungkinan potensi terjadinya keinginan keluar dari pekerjaan.
12.	Trianing sih & Darma (2024).	<i>Compensation , Work Life Balance, Employee Engagement and Turnover Intention.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan observasi. Peneliti menggunakan teknik analisis SEM yang melibatkan 116 karyawan PT Bali Busana Kreasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Peneliti mengemukakan bahwa ketika kebijakan kompensasi telah terlaksana dengan baik, maka akan menurunkan <i>turnover intention</i> .
13.	Wijono et al. (2025).	<i>The Effect of Compensation on Turnover Intention</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat

<i>Across Generations X, Y and Z: Evidence from PT ASN.</i>	kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis SEM-PLS yang memanfaatkan aplikasi SmartPLS dan melibatkan 100 karyawan PT ASN.	pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention.</i> Peneliti mengemukakan n terdapat perbedaan preferensi dan ekspektasi terkait kompensasi dari masing- masing generasi. Seperti Generasi Z yang memerlukan perhatian lebih besar karena tingkat kepuasan terhadap kebijakan kompensasi perusahaan saat ini lebih rendah dibandingkan generasi X dan
---	---	--

				Y. Peneliti menyarankan agar perusahaan dapat mempertimpan gkan skema kompensasi yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing generasi agar mengurangi tingkat <i>turnover intention</i> dari seluruh generasi.
14	Sono et al. (2023).	<i>The Influence of Work Environment and Compensation on Employee Turnover Intention with Satisfaction as a Moderating Variable.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Peneliti menggunakan aplikasi PLS dalam menganalisis data dengan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin

			melibatkan 250 karyawan Bank BCA Syariah.	besar kompensasi yang diterima sesuai dengan capaian karyawan, akan menciptakan kenyamanan dan semangat dalam bekerja
15.	Harini et al. (2023).	<i>Turnover Intention: Career Development and Compensation Approach, and Job Satisfaction as Intervening Variable.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis jalur dengan aplikasi SPSS yang melibatkan 50 karyawan tetap Hotel Geledegan Ecolodge, Bogor.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil tersebut, peneliti memberikan saran agar perusahaan memberikan gaji sesuai ketentuan peraturan yang berlaku dan mempertimbangkan kebijakan

				internal, termasuk terkait kompensasi untuk mencegah karyawan meninggalkan pekerjaannya.
16.	Sahid & Firdaus (2024).	<i>Reducing Employee Turnover Intention through Compensation , Support and Engagement in Indonesia.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan aplikasi SPSS yang melibatkan 114 karyawan <i>freelance</i> di PT Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Sidoarjo.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil tersebut, indikator kompensasi yang berkontribusi terbesar adalah insentif sehingga peneliti menyarankan agar perusahaan mampu

			memberikan insentif dengan baik dan berkelanjutan untuk menurunkan <i>turnover intention</i> .
17.	Ohunakin & Olugbadie (2022).	<i>Do Employees' Perceived Compensation System Influence Turnover Intentions and Job Performance? The Role of Communication Satisfaction as a Moderator.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Peneliti menggunakan teknik analisis regresi hirarki berganda yang melibatkan 372 karyawan <i>customer contact</i> dari hotel bintang 5 di Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i>. Berdasarkan hasil tersebut, peneliti menyarankan agar pihak manajemen memperhatikan kompensasi sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi. Manajemen

				dapat mengevaluasi sistem kompensasi secara berkala agar terdapat distribusi yang jelas dan sesuai dengan hasil penilaian.
18.	Rofiqoh & Ronny (2025).	<i>The Effect of Financial Compensation on Turnover Intention with Affective & Normative Commitment as an Intervening Variable in Employees Edi-Indonesia.</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif dengan <i>explanatory research</i> dan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Peneliti menggunakan analisis data dengan metode PLS dan memanfaatkan aplikasi SmartPLS yang melibatkan 50 karyawan tetap PT <i>Electronic Data Interchange</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap <i>turnover intention</i> . Berdasarkan hasil tersebut, peneliti menyatakan bahwa kondisi perusahaan yang berada di tengah industri teknologi informasi memiliki tingkat kompetisi yang

			Indonesia.	tinggi sehingga memungkinkan karyawan mencari penawaran lebih menarik, terutama dengan karyawan yang memiliki kemampuan teknis. Ketidakpuasan karyawan terjadi karena gaji pokok, mendorong adanya penyesuaian pada sistem kompensasi perusahaan sehingga tidak kehilangan talenta penting.
19.	Atmoko & Santoso (2024).	<i>The Effect of Compensation , Work Environment and Career Development on Employee Turnover Intention of PT XYZ Final</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah jenis kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap

		<i>Assembly Department.</i>	Peneliti menggunakan teknik analisis data regresi linear berganda dengan memanfaatkan aplikasi SPSS yang melibatkan 87 karyawan departemen perakitan akhir di PT XYZ.	<i>turnover intention.</i> Peneliti menyatakan kompensasi yang diberikan dikategorikan sebagai tidak baik, terutama pada gaji, upah dan insentif sementara tunjangan dan fasilitas memiliki kemajuan. Oleh karena itu, peneliti menyarankan perusahaan untuk meninjau kembali struktur kompensasi agar sesuai harapan karyawan dan standar industri sehingga mampu menurunkan <i>turnover intention.</i>
20.	Ismartaya et al.	Pengaruh Beban Kerja	Metode penelitian yang	Hasil penelitian

(2024).	dan	digunakan	menunjukkan
Kompensasi	terhadap	adalah jenis	bahwa terdapat
<i>Turnover</i>	<i>Intention</i>	kuantitatif	pengaruh
dengan	Kepuasan	dengan	negatif
Kerja sebagai	Kerja sebagai	pengumpulan	signifikan
Variabel	Variabel	data berupa	antara
<i>Intervening</i>	<i>Intervening</i>	kuesioner.	kompensasi
pada	pada	Peneliti	terhadap
Karyawan	Karyawan	menggunakan	<i>turnover</i>
PT Honoris	PT Honoris	teknik analisis	<i>intention</i> .
<i>Industry</i> .	<i>Industry</i> .	statistik yang	Peneliti
		melibatkan 100	mengemukakan
		karyawan PT	n kebijakan
		Honoris	kompensasi di
		<i>Industry</i> .	PT Honoris
			<i>Industry</i> dinilai
			belum
			memuaskan,
			terutama pada
			insentif atau
			tambahan
			penghasilan
			diluar gaji
			pokok
			meskipun jam
			kerja atau
			beban kerja
			bertambah.
			Peneliti
			menyarankan
			agar
			perusahaan
			memberikan
			pengawasan
			dan pemberian

insentif bagi karyawan dengan beberapa pertimbangan seperti penambahan jam dan beban kerja serta performa dalam bekerja sehingga dapat menurunkan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan 20 artikel terdahulu mengenai hubungan kompensasi terhadap keinginan untuk keluar dan bertahan karyawan, dapat ditinjau sebagian besar mengemukakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan pengaruh positif signifikan terhadap *intention to stay*. Beragam metode penelitian dilakukan dengan melakukan pendekatan serta meneliti sektor usaha yang berbeda-beda, tetapi hasil yang disimpulkan oleh masing-masing peneliti memiliki kesamaan yang mana menunjukkan pentingnya pemberian kompensasi pada keberlangsungan karyawan untuk menurunkan keinginan berpindah dan menjaga talenta organisasi.

Kebijakan kompensasi yang dimiliki suatu perusahaan dapat menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Hasil studi literatur yang dilakukan dengan menganalisis artikel terdahulu mampu mendukung asas teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang menyatakan bahwa sikap seseorang dilatarbelakangi oleh ekspektasi atas pemberian keuntungan pihak lain. Karyawan menunjukkan perilaku *turnover intention* dalam tempat kerjanya dapat disebabkan oleh praktik kompensasi yang

kurang memuaskan.

Meskipun demikian, pemberian kompensasi tidaklah harus sesuatu yang besar, melainkan cukup dan efektif mengingat termasuk ke dalam biaya produksi perusahaan dan tetap harus ditekan untuk meningkatkan daya saing dalam perang harga. Di sisi lain, kompensasi tetap harus adil sesuai kontribusi karyawan dan kompetitif bersaing di tengah pasar kerja agar mampu menarik maupun mempertahankan karyawan. Bangun (2012) mengelompokkan kompensasi menjadi beberapa bagian sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi finansial langsung dilakukan perusahaan dengan memberikan pembayaran dalam bentuk finansial secara langsung kepada karyawan. Bentuk-bentuk kompensasi finansial langsung diantaranya: upah, gaji, insentif dan bonus. Menurut PP Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan, komponen upah yang dibayarkan dapat terdiri dari:

- 1) Upah tanpa tunjangan;
- 2) Upah pokok dan tunjangan tetap;
- 3) Upah pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap;
- 4) Upah pokok dan tunjangan tidak tetap.

Syarat besaran komponen pada upah pokok paling sedikitnya adalah 75% dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung diberikan dengan bentuk pembayaran secara tidak langsung kepada karyawan. Bentuk-bentuk kompensasi finansial tidak langsung diantaranya: asuransi, jaminan sosial, liburan dan Tunjangan Hari Raya (THR).

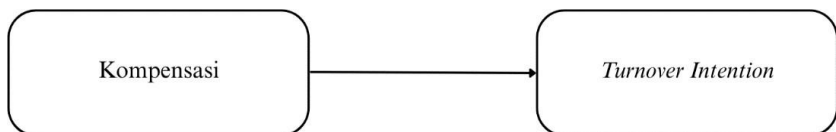
2. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non-finansial berkaitan dengan aspek-aspek pekerjaan itu sendiri secara fisik maupun psikologis. Kompensasi ini cenderung diberikan melalui penyediaan lingkungan dan pekerjaan yang aman bagi karyawan. Bentuk-

bentuk kompensasi non-finansial dari segi pekerjaan itu sendiri diantaranya seperti: rasa aman dan kenaikan dalam karir, serta peluang penghargaan. Sementara sisi lingkungan kerja, kompensasi dapat berupa rekan kerja yang menyenangkan, fasilitas dan kebijakan organisasi.

Jika menelaah hasil studi literatur yang telah dilakukan, terdapat perbedaan saran dalam kompensasi yang diberikan oleh penulis. Misalnya pada penelitian yang dilakukan oleh Mahadewi & Rahayu (2020) pada karyawan Bank Permata Cabang Dewi Sartika Denpasar menunjukkan kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, tetapi peneliti memfokuskan saran perusahaan untuk mengevaluasi komponen gaji yang diberikan karena penilaian karyawan yang merasa besaran gaji belum sesuai dengan kontribusi mereka pada perusahaan. Hasil penelitian yang sama dinyatakan oleh Sahid & Firdaus (2024) bahwasanya terdapat pengaruh negatif signifikan antara kompensasi terhadap *turnover intention* pada karyawan *freelance* di PT Jalur Nugraha Ekakurir (JNE). Namun, peneliti memberikan saran yang berbeda untuk perusahaan dalam mengevaluasi strategi kompensasinya. Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa indikator kompensasi yang memiliki kontribusi terbesar terhadap *turnover intention* adalah insentif sehingga peneliti menyarankan perusahaan untuk memberikan tambahan kompensasi diluar upah, yaitu insentif secara berkelanjutan.

Berdasarkan studi literatur yang telah dianalisis, maka dapat digambarkan model atau kerangka konseptual pada studi ini disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

PENUTUP

Berdasarkan studi literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kebijakan dan pemberian kompensasi

secara efektif, adil, kompetitif dan sesuai dengan kebijakan pemerintah serta kondisi beban kerja karyawan, dapat mengurangi tingkat *turnover intention* mereka. Penting bagi perusahaan untuk menjaga faktor-faktor yang memungkinkan karyawan meninggalkan perusahaannya, termasuk pemberian kompensasi. Hasil studi literatur ini merekomendasikan perusahaan dapat meninjau dan mengevaluasi pemberian kompensasi secara berkala untuk mengetahui kesesuaian perhitungan dengan tanggung jawab, beban kerja, produktivitas, keterampilan dan harapan karyawan sehingga kompensasi dapat secara efektif menurunkan niat untuk berpindah. Perlu diingat bahwa menurut *social exchange theory* hubungan antara karyawan dan pemberi kerja (perusahaan) bersifat timbal-balik sehingga ketika biaya (*cost*), yang dalam hal ini adalah kompensasi, yang dikeluarkan tidak sesuai dengan harapan karyawan, maka sulit bagi perusahaan menerima loyalitas dan menarik mereka untuk bertahan sebagai nilai yang didapatkan (*reward*).

Studi literatur ini memiliki keterbatasan dalam lingkup analisis artikel jurnal seputar faktor *turnover intention* yang hanya berfokus pada kompensasi. Pengembangan kajian seputar *turnover intention* dapat dilakukan dengan memperluas fokus penelitian terhadap variabel-variabel lainnya seperti: kepemimpinan, lingkungan dan budaya kerja (Martini et al., 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Annur, C. M. (2023). *Ini Faktor yang Membuat Gen Z Resign dari Tempat Kerja*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/b3f1ebd2ecb9163/ini-faktor-yang-membuat-gen-z-resign-dari-tempat-kerja>
- Atmoko, A. W., & Santoso, A. B. (2024). The Effect of Compensation, Work Environment, and Career Development on Employee Turnover Intention of PT XYZ Final Assembly Department. *Journal of Indonesian Social Science*, 5(7), 1657–1672. <https://doi.org/10.59141/jiss.v5i07.1178>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Berber, N., & Gasic, D. (2024). The Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship between Compensation

- System and Turnover Intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 46(4), 721-755.
<https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0270>
- Blau, P. M. (1961). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
<http://dx.doi.org/10.111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Desi, D. E., & Dosari, N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT BPR Kerinci. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 4(3), 754-762. <https://doi.org/10.36312/jcm.v4i3.1900>
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2022). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka 's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592.
<https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Fahrizal, & Utama, I. wayan M. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane MUA Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5405-5431.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/31995>
- Harini, S., Narimawati, U., Marwa, S., & Yuningsih, E. (2023). Turnover Intention : Career Development and Compensation Approach, and Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 7(1), 1-8.
<https://doi.org/10.29099/ijair.v7i1.1.1064>
- Hasanah, R., & Sandiasih, K. M. (2024). "Pentingnya Kesehatan Mental" : Mengkaji Hubungan Kesehatan Mental dengan Turnover Intention pada Karyawan Generasi Milenial di Perusahaan Startup. *Psikodinamika: Jurnal Literasi Psikologi*, 4(2), 171-182.
<https://doi.org/10.36636/psikodinamika.v4i2.4990>
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi ed.). PT Bumi Aksara.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
<http://dx.doi.org/10.1086/222355%0D>
- Ismartaya, Kartini, T., & Rahmanissa, N. F. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Honoris Industry. *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 17(3), 1165-1174.

- <https://doi.org/10.35508/jom.v17i3.17397>
- Junaedi, A. (2017). Labor Turnover (LTO). *Jurnal Ketenagakerjaan*, 12(2), 74–91.
- Kurniawan, P., & Solihin, D. (2023). The Influence of Workload, Career Development, and Compensation on Turnover Intention at PT Prima Ufuk Semesta. *Sultanist: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 11(1), 23–32. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v11i1.473>
- Liborius, P., & Kiewitz, C. (2022). When leader humility meets follower competitiveness : Relationships with follower affective trust , intended and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103719>
- Linda, R. M., & Muttaqiyathun, A. (2024). The influence of role conflict , job satisfaction , and organizational commitment to turnover intention on female teachers. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 626–631. <https://doi.org/10.29210/020242916>
- Madison, & Hawari, Y. (2023). Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention Pegawai PT Goodyear Indonesia Tbk Bogor. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3(1), 77–94. <https://ejournal-jayabaya.id/Manajemen-Diversitas/article/view/91>
- Mahadewi, M. C., & Rahyuda, A. G. (2020). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Work Family Conflict dan Kompensasi terhadap Turnover Intention. *Buletin Studi Ekonomi*, 25(2), 207–234. <https://doi.org/10.24843/BSE.2020.v5.i02.p03>
- Martini, N., Moeins, A., Madiistriyatno, H., Zami, A., & Sudrajat, A. (2023). Effect of Job Environmental, Job Loads and Compensation to Job Satisfaction and Implications on Turnover Intentions in Manufacturing Company. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.18196/mb.v14i1.15059>
- Mercer. (2021). *Dissatisfaction with pay and benefits, limited career advancement are key drivers of employee turnover in ASEAN, says Mercer's latest survey*. <https://www.mercer.com/en-my/about/newsroom/key-drivers-of-employee-turnover-in-asean/>
- Nelson, H. W., Yang, B. K., Mcsweeney-feld, M. H., Jerome, G. J., & Barry, T. T. (2024). Psychological and Structural Burdens and Nursing Home Administrator Turnover Intentions During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Applied Gerontology*, 43(6), 706–715. <https://doi.org/10.1177/07334648231216641>

- Nugroho, A., Sudrajat, E., & Wulandhari, O. (2023). Job satisfaction and employee engagement affect employee performance and its impact on turnover intention. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(3), 300–309. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i3.139>
- Ohunakin, F., & Olugbade, O. A. (2022). Do employees ' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance ? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970>
- Orpina, S., Jalil, N. I. B. A., & Ting, T. S. (2022). Job Satisfaction and Turnover Intention among Malaysian Private University Academics : Perceived Organisational Support as a Moderator. *The South East Asian Journal of Management*, 16(1), 26–50. <https://doi.org/10.21002/seam.v16i1.1002>
- Permatasari, B., & Jaelani. (2021). The Effect of Perceived Value on E-Commerce Applications in Forming Customer Purchase Interest and Its Effect on User Loyalty. *Integrated Journal of Business and Economics*, 101–112. <http://dx.doi.org/10.33019/ijbe.v5i2.340>
- Prihatin, S. D., & Wahyuningsih, T. H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap Turnover Intention Karyawan Bank BDE Yogyakarta. *Cakrawangsa Bisnis*, 4(1), 69–80. <http://dx.doi.org/10.35917/cb.v4i1.411>
- Purwati, A. A., Salim, C. A., & Hamzah, Z. (2020). Effect of Compensation, Work Motivation and Workload on Employee Turnover Intention. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3), 370–381. <https://doi.org/10.35145/procuratio.v8i3.789>
- Puspita, D. S., Haziroh, A. L., Mahmud, & Wardhani, M. F. (2024). Upaya Penurunan Turnover Intention melalui Perceived Organizational Support, Career Development, dan Work Life Balance pada Karyawan Generasi Z Bank BUMN di Kota Semarang. *Master: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30595/jmbt.v4i1.23846>
- Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction. *Research in Business & Social Science*, 10(4), 117–127. <https://doi.org/https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206>
- Rofiqoh, A. N., & Ronny. (2025). The Effect of Financial Compensation on Turnover Intention with Affective & Normative Commitment as an Intervening Variable in Employees Edi-

- Indonesia. *DIJEMSS: Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(5), 3731–3757. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i5>
- Rohman, A., & Parimita, W. (2023). The Startup Retention Dilemma: Examining the Influence of Compensation and Organizational Culture on Turnover Intention Through the Mediation of Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan (JEBIK)*, 12(3), 381–398. <http://dx.doi.org/10.26418/jebik.v12i3.67179>
- Sahid, A., & Firdaus, V. (2024). Reducing Employee Turnover Intention through Compensation, Support and Engagement in Indonesia. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i2.1108>
- Santoso, A. B., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Intention to Stay. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi (MEA)*, 6(3), 1407–1422. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2571>
- Saputra, I. W. A., & Suwandana, I. G. M. (2022). Employee Engagement and Compensation on Employee Turnover Intention at a Local Café and Bar in Bali , Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 329–332. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1237>
- Sono, M. G., Annisa, S., Mubayyin, M. A., Karyono, S. M., & Mardiah, A. (2023). The Influence of Work Environment and Compensation on Employee Turnover Intention with Satisfaction as a Moderating Variable. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 08(01). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.11479>
- Sutrisno, Luehery, F., Sose, A. T., Tuasela, A., & Manda, D. (2023). Literature Review: Penerapan Sistem Job Satisfaction dan Job Rotation pada Karyawan Perusahaan. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 6(2), 1140–1153. <https://doi.org/10.31539/costing.v6i2.4868>
- Triningsih, N. N., & Darma, G. S. (2024). Compensation, Work Life Balance, Employee Engagement and Turnover Intention. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 10–21. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2158>
- Vizano, N. A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Sutawijaya, A. H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., Setiyani, A., & Widayati, C. C. (2020). Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 287–298. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.46>
- Wajdi, M. F., & Nafisa, A. (2023). The Impact of Compensation,

- Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention among Young Female Employees. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 14(2), 383–400. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i2.19590>
- Waskito, M., & Putri, A. R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Office PT Cipta Nugraha Contrindo. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 111–122. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v4i02.1799>
- Wijono, W. W., Sitorus, R. P., Utama, A., & Abhipraya, F. A. (2025). The Effect of Compensation on Turnover Intention across Generations X, Y, and Z: Evidence from PT ASN. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 11(01), 31–46. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v11i01.11036>
- Yuliantoro, S. E., Wahyudi, A., & Suprayitno. (2019). Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi (Studi Kasus Karyawan SMK Leonardo Klaten). *Jurnal Ilmiah Aset*, 13(2), 356–369. <https://doi.org/10.37470/1.24.2.209>