

BAB II

LANDASAN TEORI

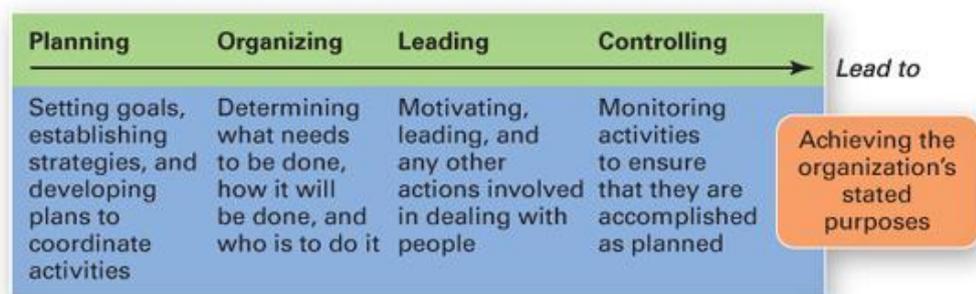
2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses serangkaian aktivitas berkelanjutan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam organisasi (Robbins & Coulter, 2021). Proses manajemen yang sedang dilakukan tersebut melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja yang dilakukan oleh manajer kepada orang lain atau karyawan agar aktivitas kerja dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2021). Efisiensi mengacu kepada bagaimana mendapatkan hasil yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang sudah tersedia atau dengan jumlah yang paling sedikit. Sedangkan efektivitas mengacu kepada keberhasilan aktivitas kerja yang dilakukan dengan benar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2021). Kemudian George R. Terry dan Rue (2019) berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan pengarahan terhadap suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasional.

Menurut Gesi *et al.* (2019) mengemukakan teori bahwa manajemen sebagai suatu proses untuk mengatur segala sesuatu yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan Siswanto (2021) memiliki tanggapan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, dan *organizing* terhadap sumber daya manusia di dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Arti kata ilmu yang dimaksudkan dalam definisi tersebut adalah gabungan pengetahuan yang secara sistematis diorganisasikan untuk mencapai tujuan bersama (Siswanto, 2021). Serta, arti kata seni dalam definisi tersebut ialah suatu keahlian atau keterampilan dalam mengimplementasikan pengetahuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama (Siswanto, 2021).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memiliki pemahaman bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni dalam suatu proses aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, serta melibatkan sumber daya manusia dan juga sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien. Adapun 4 fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter (2021) yang terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Leading*, dan *Controlling* (POLC), sebagaimana diuraikan di bawah ini.



Gambar 2.1 Four Functions of Management

Sumber: Robbins dan Coulter (2021)

1) *Planning*

Planning merupakan fungsi pertama dalam manajemen. Fungsi manajemen ini mencakup penetapan tujuan, penetapan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan perencanaan komprehensif untuk mengintegrasikan serta mengkoordinasikan kegiatan yang sedang berlangsung. Oleh sebab itu, fungsi *planning* berkaitan dengan tujuan apa yang ingin dicapai, atau apa yang harus dilakukan, serta sarana seperti apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2) *Organizing*

Fungsi *organizing* didefinisikan sebagai tanggung jawab seorang manajer untuk dapat mengatur serta menyusun pekerjaan apa saja yang akan dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi *organizing* mencakup penetapan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan mengerjakannya, bagaimana

pekerjaan tersebut dikelompokkan, siapa yang akan melaporkannya, dan dimana keputusan harus dibuat.

3) *Leading*

Leading dalam fungsi manajemen didefinisikan sebagai kemampuan manajer dalam memimpin serta mengarahkan karyawan agar dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi *leading* dapat mencakup pemberian motivasi, membantu menyelesaikan konflik pekerjaan, membentuk komunikasi yang efektif, dan menangani masalah perilaku karyawan.

4) *Controlling*

Controlling merupakan fungsi keempat atau terakhir dalam fungsi manajemen. Fungsi ini didefinisikan sebagai tanggung jawab manajer dalam melakukan pengawasan aktivitas kerja dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Fungsi *controlling* mencakup pengawasan, perbandingan, dan evaluasi.

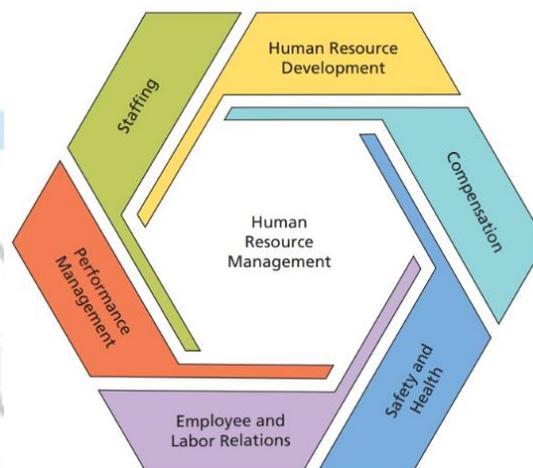
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang secara khusus mempelajari hubungan serta peranan manusia dalam suatu organisasi (Susan, 2019). Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia dijadikan sebagai aset atau kekayaan utama yang dimiliki oleh suatu organisasi, sehingga perlu dijaga dengan baik (Firmansyah, 2023). Robbins dan Coulter (2021) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi. Hal ini terjadi karena sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi, kemudian sumber daya manusia juga merupakan bagian penting dari strategi organisasi, serta kualitas sumber daya manusia akan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan orang-orang dalam hubungan antara karyawan dengan organisasi (Stone *et al.*, 2023). Secara khusus, hal tersebut melibatkan penggunaan sumber daya manusia secara

produktif untuk mencapai tujuan strategis organisasi serta kepuasan individu karyawan (Stone *et al.*, 2023). Kemudian, Dessler (2021) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses organisasi dalam memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan karyawan dalam suatu organisasi. Serta, Martocchio (2019) memiliki tanggapan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan strategi memanfaatkan tenaga kerja individu untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memiliki pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang mempelajari hubungan antara karyawan dengan organisasi, yang didalamnya terdapat proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Martocchio (2019), terdapat 6 fungsi manajemen sumber daya manusia yang mencakup *staffing*, *performance management*, *human resource development*, *compensation*, *employee and labor relations*, dan *safety and health*. Berikut merupakan uraian dari keenam fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut.



Gambar 2.2 Human Resource Management Functions

Sumber: Martocchio (2019)

1) *Staffing*

Staffing merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berfungsi dalam memastikan bahwa suatu organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat, dengan keterampilan yang sesuai, dalam pekerjaan yang tepat, dan pada waktu yang tepat. Pernyataan tersebut sering dikenal dengan istilah “*the right man in the right jobs, at the right time*”. Tujuannya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif serta efisien.

2) *Performance Management*

Performance management merupakan suatu sistem formal yang berkaitan dengan peninjauan serta pelaksanaan evaluasi kinerja individu maupun dalam *team*. *Performance management* dilakukan untuk memastikan bahwa proses organisasi dapat memaksimalkan produktivitas karyawan, *team*, dan organisasi. Hasil evaluasi kinerja dapat dimanfaatkan bagi karyawan untuk mengatasi kekurangan kinerja mereka serta meningkatkan produktivitas kerja.

3) *Human Resource Development*

Human resource development merupakan fungsi utama manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya mencakup *training* dan *development*, tetapi juga mencakup *career planning*, *career development*, *organization development*, *performance management*, dan *performance appraisal*. Pengembangan karyawan bersifat jangka panjang dan berfokus pada pembelajaran diluar pekerjaan saat ini. Tujuannya untuk melakukan pemberdayaan terhadap karyawan terkait dengan peningkatan pengetahuan, kompetensi, serta keterampilan.

4) *Compensation*

Compensation merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan memberikan *compensation* yang mencakup seluruh imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi ini, terdapat 3 jenis *compensation* yaitu

direct financial compensation, indirect financial compensation, dan non-financial compensation.

5) *Employee and Labor Relations*

Employee and labor relations merupakan fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang menciptakan kenyamanan kerja untuk mendorong produktivitas kerja karyawan. Dalam fungsi ini, kegiatan yang berhubungan dengan *employee relations* yaitu promosi, demosi, PHK, dan pengunduran diri. Sedangkan hubungan *labor relations* dapat mencakup serikat pekerja dan pemerintah. Oleh karena itu, organisasi wajib untuk mengakui serikat pekerja dan melakukan negosiasi untuk kenyamanan bersama.

6) *Safety and Health*

Safety merupakan fungsi yang berkaitan dengan perlindungan karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan pada saat bekerja. Sedangkan *health* merupakan fungsi yang berkaitan dengan terbebasnya karyawan dari penyakit fisik maupun emosional. *Safety* dan *health* merupakan fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena karyawan yang bekerja di dalam lingkungan yang sehat dan aman akan cenderung memiliki produktivitas kerja yang lebih tinggi.

2.1.3 Compensation

Menurut Dessler (2021), *compensation* merupakan segala jenis pembayaran yang diberikan oleh organisasi dan diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah mereka lakukan. Dalam perspektif individu karyawan, *compensation* merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi tenaga serta pikiran yang telah diberikan kepada organisasi. Sedangkan dalam perspektif organisasi, *compensation* merupakan segala sesuatu yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja yang karyawan berikan kepada organisasi tempat mereka bekerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Imbron

& Pamungkas Bali, 2021; Purwati *et al.*, 2020). Selain itu, Winoto *et al.*, (2021) berpendapat bahwa *compensation* adalah seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaan yang telah diselesaikan. Setelah itu, organisasi mengganti imbalan tersebut dalam bentuk uang, tunjangan, atau penghargaan. Tujuan diberikan *compensation* adalah untuk mendorong karyawan agar lebih berkontribusi dalam memajukan organisasi.

Singh (2019) mendefinisikan *compensation* sebagai segala sesuatu yang pada umumnya berbentuk finansial seperti gaji, upah, dan tunjangan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Kemudian, Dessler (2021) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki dua komponen utama, yaitu *direct financial payments* atau pembayaran finansial langsung dan *indirect financial payments* atau pembayaran finansial tidak langsung. *Direct financial payments* dapat mencakup upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Sedangkan *indirect financial payments* dapat mencakup tunjangan finansial, seperti asuransi dan liburan yang dibayarkan oleh organisasi. Selain itu, menurut Martocchio (2019), terdapat pula *non-financial compensation* dalam bentuk kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya sendiri atau berasal dari lingkungan, baik secara fisik maupun psikologis.

Salah satu bagian penting bagi manajemen sumber daya manusia dalam upaya mempertahankan karyawan berbakat adalah dengan membangun sistem *compensation* yang efektif dan efisien (Ilham *et al.*, 2022). Kemudian Aditama (2020) mengatakan, apabila *compensation* diberikan secara tepat, maka *job satisfaction* karyawan akan meningkat dan karyawan tersebut akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pertiwi dan Supartha (2021) menambahkan bahwa *compensation* yang baik akan meningkatkan *employee retention* dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, *compensation* dapat menjadi salah satu faktor utama yang menjadi bahan pertimbangan karyawan ketika memutuskan untuk tetap di dalam organisasi atau keluar dari organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memiliki pemahaman bahwa *compensation* merupakan segala bentuk imbalan atau pembayaran yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas pekerjaan yang telah

diselesaikan dalam mencapai tujuan organisasi. Kemudian, definisi yang digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan variabel *compensation* adalah definisi dari Dessler (2021), yaitu *compensation* merupakan segala bentuk pembayaran yang diberikan oleh organisasi kemudian diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang karyawan tersebut telah lakukan.

2.1.4 Job Satisfaction

Job satisfaction didefinisikan sebagai perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2021). Apabila karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi. Sedangkan ketika karyawan yang memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya, maka tingkat *job satisfaction* karyawan tersebut juga rendah (Robbins & Judge, 2021). *Job satisfaction* dapat menimbulkan perilaku positif di tempat kerja (Akinwale & George, 2020). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan teori yang dikemukakan oleh Kinicki dan Williams (2020), yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berkaitan dengan sejauh mana perasaan positif atau negatif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Tingkat *job satisfaction* bergantung kepada beberapa hal dalam pekerjaan, seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi, dapat mengurangi tingkat *absenteeism* (ketidakhadiran), *turnover*, dan *stress* (Kinicki & Williams, 2020).

Job satisfaction mengacu kepada seberapa baik perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan perasaan positif karyawan terhadap perannya di dalam organisasi (Dorta-Afonso *et al.*, 2021). Kemudian menurut Locke yang dikutip dalam Sunarta (2019), *job satisfaction* merupakan suatu perasaan yang meliputi aspek afektif, kognitif, dan perilaku suatu karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan afektif diartikan sebagai ungkapan atas apa yang ada di dalam benak seorang karyawan dalam menilai sesuatu hal yang dilakukannya, baik secara individu maupun kelompok. Sedangkan kognitif yang meliputi *sensation*, *perception*, dan *conception* diartikan sebagai ungkapan atas apa yang

dirasakan (*sensation*), dipersepsikan (*perception*), dan dipikirkan (*conception*) karyawan terhadap pekerjaannya masing-masing (Sunarta, 2019).

Karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang rendah atau tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki pemikiran untuk meninggalkan tempat kerjanya saat ini (Azeem *et al.*, 2020). Begitu pula dengan Yadav dan Sharma (2023) memiliki tanggapan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif dan lebih ingin bertahan di dalam suatu organisasi dengan jangka waktu yang lebih lama. Sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki tingkat produktivitas yang rendah dan memiliki niat untuk berpindah tempat kerja (*turnover intention*). Apabila karyawan memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi, maka hal tersebut dapat meningkatkan *employee retention* (Biason, 2020).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan suatu perasaan positif maupun negatif yang dapat dirasakan, dipersepsikan, dan dipikirkan oleh setiap karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan memiliki ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan lebih memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Sedangkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, akan cenderung memutuskan untuk menetap di dalam suatu organisasi. Kemudian, berdasarkan uraian diatas pula, penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2021) dimana mengartikan *job satisfaction* sebagai perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya.

2.1.5 Employee Retention

Employee retention atau retensi karyawan dapat didefinisikan dalam berbagai istilah, salah satunya menurut Singh (2019) yang menyatakan bahwa *employee retention* ditujukan sebagai suatu tindakan yang diambil atau dilakukan oleh organisasi untuk mendorong karyawannya agar karyawan tersebut ingin tetap bekerja di organisasi tersebut dengan jangka waktu yang lebih lama. Definisi tersebut juga selaras dengan apa yang dituliskan dalam

Pertiwi dan Supartha (2021) yang menyatakan bahwa *employee retention* merupakan suatu proses yang mencakup serangkaian strategi dan prosedur dalam memotivasi karyawan untuk tetap bekerja dengan jangka waktu yang lebih lama di dalam suatu organisasi. Selain itu, Winoto *et al.* (2021) memiliki tanggapan terkait dengan *employee retention* yang merupakan sebuah fenomena dimana karyawan lebih memilih untuk tetap tinggal serta bekerja di organisasi saat ini dan tidak aktif untuk mencari prospek pekerjaan lainnya.

Menurut Nasir *et al.* (2019) *employee retention* mengacu kepada serangkaian prosedur dan kebijakan yang diterapkan dalam upaya mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi. *Employee retention* juga dapat diartikan sebagai upaya dalam mempertahankan karyawan yang berkompeten, berkualitas, dan berkinerja baik dalam organisasi untuk waktu yang lebih lama sehingga organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif (Kamselem *et al.*, 2022). Hal tersebut merupakan upaya sistematis untuk menciptakan serta meningkatkan lingkungan positif yang memotivasi karyawan untuk terus bekerja dalam organisasi dengan memenuhi kebutuhan masing-masing individu (Bharath, 2023).

Karyawan merupakan sumber daya atau aset yang paling penting, berharga, dan produktif bagi organisasi. Mempertahankan karyawan merupakan salah satu tantangan terberat bagi para manajer dan organisasi. Namun, *employee retention* dapat memberikan banyak manfaat serta keunggulan bagi organisasi. Oleh karena itu, saat ini sudah banyak organisasi yang memperhatikan strategi *employee retention* dengan memenuhi kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka sehingga mereka tetap berada di dalam organisasi untuk jangka waktu yang lama (Mahadi *et al.*, 2020; Singh, 2019). Selain itu, *employee retention* juga menjadi perhatian utama dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi, karena akan berdampak pada efisiensi (*efficiency*), produktivitas (*productivity*), dan keberlanjutan (*sustainability*) suatu organisasi (Biaison, 2020).

Menurut Mathias dan Jackson (2010) yang dikutip dalam Murtiningsih (2020), terdapat 5 faktor yang dapat mempengaruhi *employee retention*, yaitu sebagai berikut:

- 1) Komponen organisasi. Faktor komponen organisasi ini dapat mencakup budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, strategi, peluang, dan keamanan kerja. Hal-hal tersebut dapat mempengaruhi karyawan dalam memilih untuk meninggalkan atau tetap tinggal dalam suatu organisasi.
- 2) Peluang karir organisasi. Pada faktor yang kedua ini dapat mencakup pelatihan karyawan yang berkelanjutan, pengembangan karir, dan perencanaan karir.
- 3) Penghargaan. Faktor yang ketiga ini berkaitan dengan penghargaan yang diterima oleh karyawan, dapat berupa gaji, insentif, tunjangan, bonus, *recognition*, dan bentuk kompensasi lainnya.
- 4) Rancangan tugas dan pekerjaan. Banyaknya dan sulitnya suatu tugas atau pekerjaan tertentu dapat mempengaruhi *employee retention*.
- 5) Hubungan karyawan. Faktor hubungan karyawan dapat meliputi perlakuan adil, tidak ada diskriminasi, mendapat dukungan dari atasan, dan memelihara hubungan yang baik dengan rekan kerja. Hal tersebut menjadi penting karena dapat mempengaruhi *employee retention*.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *employee retention* merupakan suatu upaya atau strategi yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan berkualitas agar karyawan tersebut ingin menetap lebih lama untuk bekerja dalam organisasi tertentu, serta karyawan juga memiliki kondisi dimana mereka ingin tetap bekerja di dalam organisasi tersebut. Kemudian berdasarkan uraian diatas pula, penelitian ini menggunakan definisi *employee retention* dari Winoto *et al.* (2021) yang mendefinisikan *employee retention* sebagai suatu kondisi atau keadaan dimana karyawan lebih memilih untuk tetap bertahan atau bekerja di dalam organisasi dan tidak ingin mencari prospek pekerjaan lainnya.

2.1.6 *Turnover Intention*

Keluarnya karyawan dari suatu organisasi tempat mereka bekerja saat ini, baik secara permanen, sukarela, atau tidak sukarela dikenal dengan istilah “*turnover*” (Robbins & Coulter, 2021). *Turnover* mengarah kepada realitas akhir yang dialami oleh suatu organisasi karena terdapat sejumlah karyawan yang keluar dari organisasi tersebut pada periode tertentu (Ekhsan, 2019). Menurut Robbins dan Judge (2021), *turnover* terdiri dari 2 jenis, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* merupakan jenis *turnover* yang dimana karyawan memutuskan untuk keluar dari organisasi secara dan tanpa adanya paksaan. Sedangkan *involuntary turnover* merupakan jenis *turnover* yang dimana suatu karyawan keluar dari organisasi karena adanya pemutusan hubungan kerja secara sepihak yang dilakukan oleh organisasi kepada karyawannya.

Berbeda dengan *turnover*, *turnover intention* didefinisikan sebagai niat atau keinginan karyawan untuk keluar atau berpindah dari tempat kerjanya saat ini dan mencari tempat kerja yang baru (Chen *et al.*, 2021). Dalam *turnover intention*, keinginan karyawan tersebut belum mencapai pada tahap sepenuhnya keluar atau berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Atau dengan kata lain, minat karyawan untuk keluar dari organisasi tersebut belum sepenuhnya terjadi (Pratama *et al.*, 2022). Berdasarkan 2 jenis *turnover* yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2021), apabila bentuk *turnover intention* tersebut sudah direalisasikan secara seutuhnya untuk meninggalkan organisasi, maka *turnover intention* dapat tergolong ke dalam jenis *voluntary turnover* karena karyawan tersebut keluar dari organisasi berdasarkan keinginan atau minat masing-masing individu.

Kemudian menurut Ilham *et al.* (2022) *turnover intention* digambarkan sebagai perasaan individu untuk meninggalkan organisasi beserta pekerjaannya dan mencari pekerjaan di organisasi lain. Maka, *turnover intention* merupakan kecenderungan perasaan individu yang memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya. Ardianto dan Bukhori (2021) memiliki tanggapan bahwa *turnover intention* adalah bentuk keinginan karyawan untuk meninggalkan

pekerjaannya. Karyawan yang memiliki intensi untuk berpindah, akan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi, kemudian mencari, serta mendapatkan pekerjaan yang baru, dan menjalani profesi lainnya. Selain itu, Faridah *et al.* (2022) *turnover intention* merupakan suatu pemikiran atau keinginan karyawan untuk berhenti bekerja, kemudian meninggalkan tempat kerjanya, dan beralih ke pekerjaan lainnya yang sesuai dengan keinginannya. Keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dapat terjadi karena ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaannya sehingga karyawan tersebut memutuskan untuk mencari pekerjaan baru yang lebih baik, serta pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhannya (Ekhsan, 2019).

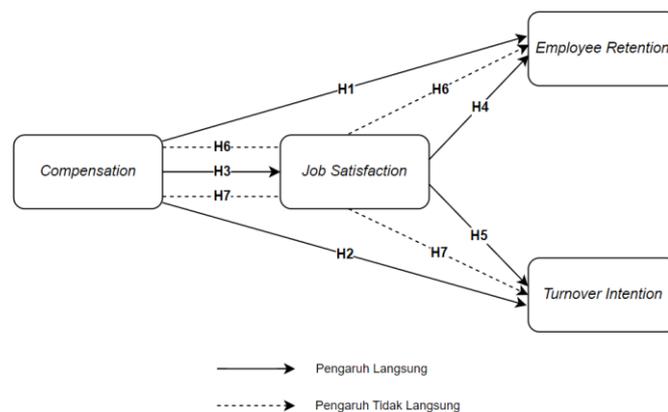
Turnover intention dapat mempengaruhi aktivitas kerja organisasi, serta juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Selain itu, *turnover intention* juga mengakibatkan suatu organisasi menjadi tidak efektif karena organisasi tersebut kehilangan karyawan potensial dan berkualitas (Suswati, 2020). Oleh karena itu, *turnover intention* merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan oleh organisasi, karena *turnover intention* akan meningkatkan tingkat *turnover* pada suatu organisasi, dan akan berdampak pula pada kinerja organisasi serta dapat menurunkan efisiensi produktivitas. (Hussain & Huei Xian, 2019). Tingginya tingkat *turnover* pada organisasi akan memberikan dampak negatif bagi organisasi tersebut, seperti hilangnya karyawan terampil yang memiliki kinerja sangat baik, serta juga dapat berdampak pada bertambahnya biaya untuk rekrutmen serta pelatihan kembali (Alblihed & Alzghaibi, 2022; Purwati *et al.*, 2020)

Berdasarkan uraian *turnover intention* diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan suatu keinginan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja, kemudian meninggalkan tempat kerja mereka, dan mencari serta berpindah ke tempat kerja yang baru sesuai dengan keinginan individu. *Turnover intention* dapat dipengaruhi dengan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan maupun tempat kerjanya saat ini. Selain itu dalam penelitian ini, teori *turnover intention* yang digunakan merupakan teori dari Ardianto dan Bukhori (2021) yang menjelaskan *turnover*

intention sebagai bentuk keinginan dan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan berpindah ke pekerjaan lainnya.

2.2 Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada jurnal utama penelitian yang ditulis oleh Aman-Ullah *et al.* (2023) dengan judul “*The role of compensation in shaping employee’s behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic*”. Model penelitian ini menggunakan 2 variabel eksogen yaitu *compensation* dan *job satisfaction*, 1 variabel mediasi yaitu *job satisfaction*, dan 3 variabel endogen yaitu *job satisfaction*, *employee retention*, dan *turnover intention*. Berikut merupakan model penelitian yang digunakan.



Gambar 2.3 Model Penelitian

Sumber: Aman-Ullah *et al.* (2023)

Berdasarkan model penelitian diatas, maka terbentuklah 7 hipotesis, yang sebagaimana dituliskan di bawah ini:

- H1: *Compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.
- H2: *Compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
- H3: *Compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.
- H4: *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.
- H5: *Job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
- H6: *Compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* ketika *job satisfaction* memediasi pengaruh *compensation* terhadap *employee retention*.

H₇: *Compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* ketika *job satisfaction* memediasi pengaruh *compensation* terhadap *turnover intention*.

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Compensation* terhadap *Employee Retention*

Compensation merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee retention* (Winoto *et al.*, 2021). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *compensation* memiliki pengaruh terhadap *employee retention*. Penelitian yang dilakukan oleh Aman-Ullah *et al.* (2023), membuktikan bahwa *compensation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee retention*. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Rombaut dan Guerry (2020) juga menemukan bahwa *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.

Compensation yang adil merupakan salah satu hal yang paling penting dalam berkontribusi untuk meningkatkan *employee retention*. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hanai dan Pallangyo (2020) terhadap karyawan yang bekerja dalam lembaga perbankan di Tanzania, menyatakan bahwa *compensation* berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*. Menurut penelitian Saputra dan Riana (2021), *compensation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan Hotel Tjampuhan Ubud. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *employee retention*. Dalam arti lain, karyawan yang mendapatkan kompensasi yang baik, akan lebih memilih untuk menetap di dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa *compensation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee retention*. Maka, hipotesis pertama adalah sebagai berikut.

H₁: *Compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.

2.3.2 Pengaruh *Compensation* terhadap *Turnover Intention*

Compensation merupakan salah satu hal yang dapat mengurangi *turnover intention*. Hal ini dapat dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aburumman *et al.* (2020) menemukan hasil bahwa *compensation* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin baik *compensation* yang diberikan, maka semakin turun tingkat *turnover intention* karyawan. Selain itu, penelitian Aman-Ullah *et al.* (2023) juga menemukan bahwa *compensation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karena *compensation* menjadi salah satu hal yang dapat menurunkan *turnover intention*, maka organisasi perlu memberikan *compensation* yang sesuai agar tingkat *turnover intention* karyawan menurun.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Vizano *et al.* (2021) terhadap karyawan pada perusahaan layanan dan manufaktur di Indonesia, menunjukkan bahwa *compensation* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian tersebut, terbukti apabila karyawan diberikan *compensation* yang baik, maka karyawan tersebut akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya dan membuat karyawan tersebut tidak memiliki rencana untuk meninggalkan organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Oh dan Kim (2019) juga menunjukkan bahwa *compensation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dimana hal tersebut terjadi karena adanya kualitas pendapatan yang baik yang diterima oleh karyawan.

Berdasarkan paparan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa *compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, berikut merupakan hipotesis kedua dari penelitian ini.
H₂: *Compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.3 Pengaruh *Compensation* terhadap *Job Satisfaction*

Compensation merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan dalam sebuah organisasi (Ashraf, 2020). Hal tersebut dapat dibuktikan oleh hasil penelitian Aman-Ullah *et al.* (2023) yang

menyatakan bahwa *compensation* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan *compensation* yang baik serta sesuai akan merasa lebih puas dan produktif terhadap pekerjaannya saat ini. *Compensation* dapat meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga tingkat kepuasan karyawan tersebut juga meningkat. Hal tersebut juga dapat dibuktikan dengan penelitian Purwanto *et al.* (2020) yang dilakukan pada karyawan industri farmasi di Indonesia, menyatakan bahwa *compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Artinya, semakin baik *compensation* yang diberikan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal *et al.* (2020) terhadap Generasi Z di India, menunjukkan hasil bahwa tingkat *job satisfaction* Gen Z dapat dipengaruhi oleh baiknya *compensation* yang diberikan oleh organisasi. Dengan arti lain, *compensation* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa organisasi perlu memberikan perhatian yang signifikan terhadap pemberian *compensation* untuk dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan Generasi Z. Kemudian, dalam penelitian Ashraf (2020) juga menyatakan bahwa *compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, level *job satisfaction* karyawan akan terus meningkat apabila organisasi dapat memberikan *compensation* terbaik kepada karyawannya.

Berdasarkan paparan hasil penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa *compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Berikut merupakan hipotesis ketiga dari penelitian ini.

H₃: *Compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.3.4 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Retention*

Job satisfaction merupakan salah satu aspek terpenting dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi cenderung memiliki loyalitas lebih terhadap organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil penelitian Kalia *et al.* (2023) yang menyatakan *job satisfaction*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Hal tersebut didukung oleh kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterimanya, insentif, *working condition*, *recognition*, dan *wellbeing*. Kepuasan kerja tersebutlah yang membuat karyawan tetap loyal terhadap organisasi dan tidak meninggalkan organisasi tersebut. Kemudian Aman-Ullah *et al.* (2023) juga menemukan hasil bahwa tingkat *employee retention* karyawan akan terus meningkat apabila karyawan tersebut memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi. Dalam kata lain, *job satisfaction* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee retention*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Xuecheng *et al.* (2022) di China menemukan bahwa *job satisfaction* secara signifikan mempengaruhi *employee retention*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diharapkan organisasi dapat berupaya untuk terus meningkatkan dan menjaga *job satisfaction* karyawan, dengan memberikan gaji, penghargaan, dan insentif yang adil kepada seluruh karyawannya. Selanjutnya, menurut penelitian Tirta dan Enrika (2020) juga menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat mempengaruhi *employee retention* secara positif dan signifikan. Dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi, diharapkan organisasi dapat bersaing dengan pesaing mereka untuk mempertahankan bakat terbaik dalam meminimalisir penambahan biaya ketika adanya pergantian karyawan yang baru (Tirta & Enrika, 2020).

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee retention*. Berikut adalah hipotesis keempat dari penelitian ini.

H₄: *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.

2.3.5 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Job satisfaction menjadi salah satu faktor yang dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan (Pratama *et al.* (2022). Terdapat penelitian yang dilakukan oleh Wan dan Duffy (2022) terhadap karyawan generasi baru yang bekerja di China, yang menemukan hasil bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan

penelitian tersebut, tingkat *job satisfaction* karyawan generasi baru akan tinggi apabila organisasi memberikan pekerjaan yang layak seperti upah yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman, dan terdapat waktu untuk istirahat. Karyawan yang tidak mendapatkan pekerjaan yang layak cenderung akan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. Begitu pula sebaliknya, karyawan yang mendapatkan pekerjaan yang layak akan terus tetap tinggal untuk bekerja di dalam organisasi. Kemudian, penelitian Aman-Ullah *et al.* (2023) juga menemukan hasil bahwa terdapat korelasi negatif antara *job satisfaction* dengan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat *job satisfaction* karyawan, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja (*turnover intention*).

Penelitian Wang *et al.* (2020) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan *turnover intention*. Dengan temuan penelitian tersebut, organisasi perlu meningkatkan kepuasan karyawan untuk menurunkan *turnover intention*. Kemudian pada penelitian Rohayati *et al.* (2023) memperoleh hasil bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* secara negatif dapat mempengaruhi *turnover intention*. Maka dari itu, hipotesis kelima dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₅: *Job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.6 Pengaruh *Compensation* terhadap *Employee Retention* melalui Mediasi *Job Satisfaction*

Dalam mempertahankan karyawan, organisasi dapat menggunakan strategi *compensation*. Ketika karyawan diberikan *compensation* yang baik, maka karyawan tersebut akan merasa puas terhadap pekerjaannya sehingga mereka akan menatap lebih lama di dalam organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan studi yang dilakukan oleh Irawati dan Ketut (2022), yang menjelaskan bahwa *compensation* berpengaruh terhadap *employee retention* melalui mediasi

job satisfaction. Pemberian *compensation* yang tinggi, akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi peningkatan *employee retention*. Kemudian menurut Pragalata dan Wibawa (2019) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa *compensation* melalui *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.

Penelitian Aman-Ullah *et al.* (2023) menunjukkan terkait adanya korelasi antara *compensation*, *job satisfaction*, dan *employee retention*, yang dimana *job satisfaction* secara positif mempengaruhi hubungan antara *compensation* dengan *employee retention*. Selain itu, penelitian Kalia *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara penuh memediasi hubungan antara *compensation* dengan *employee retention*. Oleh karena itu, setiap organisasi dapat memberikan perhatian lebih terkait pemberian *compensation* kepada setiap karyawannya agar karyawan tersebut lebih menginginkan untuk terus bekerja di dalam organisasi saat ini.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa *compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Maka, hipotesis keenam dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₆: *Compensation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee retention* ketika *job satisfaction* memediasi hubungan *compensation* terhadap *employee retention*.

2.3.7 Pengaruh *Compensation* terhadap *Turnover Intention* melalui Mediasi *Job Satisfaction*

Compensation melalui *job satisfaction* dapat mempengaruhi menurunnya tingkat *turnover intention*. Studi yang dilakukan oleh Ramlah *et al.* (2021) dapat membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan yang disebabkan oleh *compensation* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* sebagai mediasi. Artinya, *job satisfaction* karyawan akan meningkat apabila karyawan tersebut diberikan *compensation* yang tinggi, sehingga hal tersebut akan mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan. Dengan kata lain, karyawan

tidak akan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi apabila diberikan *compensation* yang sesuai. Kemudian, studi yang dilakukan oleh Aman-Ullah *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *compensation* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*.

Purwanto *et al.* (2020) melakukan penelitian terhadap karyawan yang bekerja dalam industri farmasi di Indonesia, menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh negatif antara *compensation* dengan *turnover intention* melalui mediasi *job satisfaction*. Selanjutnya, penelitian lain yang dilakukan oleh Agustine & Nawangsari (2020) juga menunjukkan hasil bahwa *compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui mediasi *job satisfaction*. Apabila karyawan mendapatkan gaji yang sesuai, maka *job satisfaction* mereka akan meningkat dan akan mempengaruhi tingkat *turnover intention* sehingga karyawan tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain (Agustine & Nawangsari, 2020).

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa *compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui mediasi *job satisfaction*. Oleh karena itu, berikut merupakan hipotesis ketujuh dari penelitian ini.

H₇: *Compensation* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* ketika *job satisfaction* memediasi hubungan *compensation* terhadap *turnover intention*.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Attia Aman-Ullah, Azelin Aziz, dan Hadziroh Ibrahim	<i>The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic</i>	2023	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa (1) <i>compensation</i> memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap <i>employee retention</i> , (2) <i>compensation</i> memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , (3) <i>compensation</i> memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , (4) <i>job satisfaction</i> memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap <i>employee retention</i> , (5) <i>job satisfaction</i> memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , (6) <i>job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>compensation</i> dengan <i>employee retention</i> , dan (7) <i>job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>compensation</i> dengan <i>turnover intention</i> .	Jurnal ini digunakan sebagai bahan acuan jurnal utama dan model penelitian dari variabel <i>compensation</i> , <i>job satisfaction</i> , <i>employee retention</i> , dan <i>turnover intention</i> . Jurnal ini juga digunakan sebagai jurnal pengembangan hipotesis.

2	Evy Rombaut dan Marie-Anne Guerry	<i>The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach</i>	2019	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa <i>compensation</i> dan <i>recognition</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee retention</i> untuk mengurangi <i>turnover intention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>employee retention</i> .
3	A. E. Hanai dan W. A. Pallangyo	<i>The Contribution Of Compensation In The Employee Retention Of The Banking Institutions In Dar Es Salaam, Tanzania</i>	2020	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan <i>compensation</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i> . Penelitian ini dilakukan kepada karyawan yang bekerja pada lembaga perbankan di Tanzania.	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>employee retention</i> .
4	I Kadek Rama Dwi Saputra dan I Gede Riana	<i>The Relationships of Work Environment, Compensation, and Organizational Commitments on Employee Retention</i>	2021	Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa <i>compensation</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>turnover intention</i> . Namun, variabel lainnya seperti <i>non-physical work environment</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>employee retention</i> .
5	Omar Aburumman, Ahmad Salleha,	<i>The impact of human resource management practices and career</i>	2020	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa HRM <i>practices</i> (<i>compensation, performance</i>	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis

	Khatijah Omar, dan Mohammad Abadi	<i>satisfaction on employee's turnover intention</i>		<i>appraisal, promotion, dan training development</i>) berpengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. Begitu pula <i>career satisfaction</i> memediasi hubungan HRM <i>practices</i> dengan <i>employee turnover intention</i> .	yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
6	Nico Alexander Vizano, Ahmad Hidayat Sutawidjaya, Endri Endri	<i>The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia</i>	2021	Berdasarkan hasil penelitian, dapat dibuktikan bahwa <i>compensation</i> dan <i>career</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>compensation, career, dan job satisfaction</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
7	Suhyun Oh dan Hyeongsu Kim	<i>Turnover Intention and Its Related Factors of Employed Doctors in Korea</i>	2019	Berdasarkan hasil penelitian, <i>compensation</i> dapat mempengaruhi turunnya <i>turnover intention</i> di Korea.	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
8	Nico Alexander Vizano, Wiwik Utami, Sigmin	<i>Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with</i>	2020	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa <i>compensation</i> berpengaruh positif dan signifikan	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis

	Johanes, Aty Herawati, Havis Aima, Achmad H Sutawijaya, Agus Purwanto, Joko Supono, Puji Rahayu, Aris Setiyani, dan C Catur Widayati	<i>Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries</i>		terhadap <i>job satisfaction</i> . Temuan lain menunjukkan bahwa <i>compensation</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> melalui mediasi <i>job satisfaction</i> . Studi ini dilakukan terhadap karyawan yang bekerja dalam industri farmasi di Indonesia.	yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>job satisfaction</i> . Serta pengembangan hipotesis untuk variabel <i>compensation</i> terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>job satisfaction</i> sebagai variabel mediasi.
9	Arun Aggarwal, Priyanka Sadhna, Sahil Gupta, Amit Mittal, dan Sanjay Rastogi	<i>Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment</i>	2020	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat temuan yang menjelaskan bahwa variabel <i>flexible work practices, compensation and benefits, reward and recognition, volunteering work, dan feedback seeking behavior</i> berpengaruh positif terhadap Gen Z. Selain itu, penelitian ini juga menjelaskan bahwa <i>job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>HR practices, task performance, dan affective organizational commitment</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .
10	Mohammad Ali Ashraf	<i>Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment</i>	2020	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa <i>compensation</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>compensation</i> juga	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan

		<i>in private university: an analysis using SEM</i>		memediasi hubungan antara <i>demographic structure</i> dan <i>job satisfaction</i> .	variabel <i>compensation</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .
11	Prateek Kalia, Meenu Singla, dan Robin Kaushal	<i>Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry</i>	2023	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa <i>job satisfaction</i> mempengaruhi <i>employee retention</i> . Variabel lainnya seperti <i>compensation and performance appraisal</i> (CPA), <i>employee work participation</i> (EWP), <i>health and safety</i> (HAS), <i>training and development</i> (TAD), dan <i>grievance handling</i> juga berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>employee retention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>job satisfaction</i> terhadap <i>employee retention</i> . Serta pengembangan hipotesis untuk variabel <i>compensation</i> terhadap <i>employee retention</i> melalui <i>job satisfaction</i> sebagai variabel mediasi.
12	Wei Xuecheng, Qaisar Iqbal, dan Bai Saina	<i>Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory</i>	2022	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari <i>training and development</i> , <i>work environment</i> , dan <i>job satisfaction</i> pada <i>employee retention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>job satisfaction</i> terhadap <i>employee retention</i> .
13	Aga Utama Tirta dan Amelia Enrika	<i>Understanding the impact of reward and recognition,</i>	2020	Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa <i>reward and</i>	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam

		<i>work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia</i>		<i>recognition, work life balance, dan job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> .	pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>job satisfaction</i> terhadap <i>employee retention</i> .
14	Wei Wan dan Ryan D. Duffy	<i>Decent Work and Turnover Intention Among New Generation Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Job Autonomy</i>	2022	Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pekerjaan yang layak (<i>work decent</i>) dan <i>job satisfaction</i> memiliki dampak negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Kemudian <i>job satisfaction</i> memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara <i>work decent</i> dan <i>turnover intention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
15	Chaohui Wang, Jiahui Xu, Tingting Christina Zhang, dan Qinglian Melo Li	<i>Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction</i>	2020	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa identitas profesional memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , dan <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
16	Teti Rohayati, Arafita Arkadya Destalani, Hanifah Dwi	<i>Impact of Job Satisfaction, Positive Organizational Culture and Meaningful Work on Turnover Intention</i>	2023	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa <i>job satisfaction</i> dan <i>positive organizational culture</i> berpengaruh negatif terhadap	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan

	Arizka, Muhammad Daffa Fahrezi, dan Diena Dwidienawati	<i>in Gen Z</i>		<i>turnover intention</i> pada Generasi Z. Namun, tidak ditemukan pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>meaningful work</i> dengan <i>turnover intention</i> pada Generasi Z.	variabel <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
17	Kartono Irawati dan Surya Ida Bagus Ketut	<i>The Effect of Compensation on Employee Retention With Job Satisfaction as a Mediating Variable</i>	2022	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa <i>compensation</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee retention</i> . Kemudian <i>compensation</i> berpengaruh terhadap <i>employee retention</i> dengan mediasi <i>job satisfaction</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>employee retention</i> , dan mediasi <i>job satisfaction</i> .
18	Agung Tegar Agum Pragalata dan I Made Artha Wibawa	<i>The Effect of Compensation on Employee Retention Through Work Satisfaction And Effective Commitments as a Mediating Variable (Study at The Jayakarta Bali Beach Resort Residence and Spa, Indonesia)</i>	2019	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa <i>compensation</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee retention</i> melalui mediasi <i>job satisfaction</i> . Selain itu, <i>compensation</i> dan <i>job satisfaction</i> juga berpengaruh terhadap <i>affective commitment</i> . Serta, <i>compensation</i> , <i>job satisfaction</i> , dan <i>affective commitment</i> berpengaruh terhadap <i>employee retention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>employee retention</i> , dan mediasi <i>job satisfaction</i> .
19	Sri Ramlah,	<i>The influence of</i>	2021	Berdasarkan hasil penelitian,	Digunakan sebagai jurnal

	Achmad Sudiro, dan Himmiyatul Amanah Jiwa Juwita	<i>compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction</i>		menunjukkan bahwa <i>compensation</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Selain itu, <i>job stress</i> terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Dalam penelitian tersebut juga terbukti bahwa <i>job satisfaction</i> mampu memberikan peran mediasi yang signifikan pada <i>compensation</i> dan <i>turnover intention</i>	acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>turnover intention</i> , dan mediasi <i>job satisfaction</i> .
20	Thia Dwi Agustine dan Lenny Christina Nawangsari	<i>The Effect of Compensation and Work Loads Towards Intention of Turnover with Work Satisfaction as a Variable Mediation in Clinic Employees of PT Nayaka Era Husada Branch of Bekasi</i>	2020	Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan hasil bahwa <i>compensation</i> dan <i>workload</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . Sementara itu, <i>job satisfaction</i> , <i>compensation</i> , dan <i>workload</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Kemudian penelitian ini juga menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> merupakan mediator yang baik karena <i>compensation</i> terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Digunakan sebagai jurnal acuan dalam pengembangan hipotesis yang berkaitan dengan variabel <i>compensation</i> terhadap <i>turnover intention</i> , dan mediasi <i>job satisfaction</i> .