

## ANALISIS EFEKTIVITAS KOMPENSASI STRATEGIK TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN

Nashefa Adli Hafi<sup>1</sup>, Agung Zulfikri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pembangunan Jaya

Correspondence		
Email: <sup>1</sup> nashefa.adlihafi@student.upj.ac.id, <sup>2</sup> agung.zulfikri@upj.ac.id	No. Telp:	
Submitted: 13 June 2026	Accepted: 22 June 2026	Published: 23 June 2026

### Abstract

*This study aims to analyze the effectiveness of strategic compensation on employees' turnover intention within an organization. Strategic compensation is understood as a reward system designed in an integrated manner with organizational goals to enhance employee motivation, engagement, and retention. High turnover intention is one of the major challenges in human resource management as it can disrupt organizational stability, increase recruitment costs, and reduce work productivity. This study uses a descriptive qualitative approach by reviewing relevant literature related to compensation, job satisfaction, and employees' intention to leave. The results of the analysis show that strategic compensation, which includes competitive salaries, performance-based incentives, benefits, and non-financial rewards, plays a significant role in reducing turnover intention levels. Employees tend to stay longer when they perceive the compensation system as fair, transparent, and aligned with their work contributions. In addition, the integration of financial and non-financial compensation has been proven to enhance employee loyalty and emotional attachment to the organization. However, the effectiveness of strategic compensation is also influenced by other factors such as organizational culture, leadership style, and career development opportunities. Therefore, organizations need to design adaptive and long-term oriented compensation systems to sustainably minimize turnover intention. In conclusion, well-managed strategic compensation can serve as an important instrument in retaining employees and improving overall organizational stability.*

**Keywords:** *Strategic Compensation, Turnover Intention, Employees, Retention, Human Resource Management, Job Satisfaction.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kompensasi strategik terhadap turnover intention karyawan dalam suatu organisasi. Kompensasi strategik dipahami sebagai sistem penghargaan yang dirancang secara terintegrasi dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan retensi karyawan. Tingginya turnover intention menjadi salah satu tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat mengganggu stabilitas organisasi, meningkatkan biaya rekrutmen, serta menurunkan produktivitas kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan mengkaji berbagai literatur relevan terkait kompensasi, kepuasan kerja, dan niat keluar karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi strategik yang mencakup gaji yang kompetitif, insentif berbasis kinerja, tunjangan, serta penghargaan non-finansial memiliki peran signifikan dalam menurunkan tingkat turnover intention. Karyawan cenderung bertahan lebih lama ketika mereka merasa sistem kompensasi yang diterapkan bersifat adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi kerja yang diberikan. Selain itu, integrasi antara kompensasi finansial dan non-finansial terbukti mampu meningkatkan loyalitas serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Namun demikian, efektivitas kompensasi strategik juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan peluang pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem kompensasi yang adaptif dan berorientasi jangka panjang untuk meminimalkan turnover intention secara berkelanjutan. Kesimpulannya, kompensasi strategik yang dikelola dengan baik dapat menjadi instrumen penting dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan stabilitas organisasi secara keseluruhan.

**Kata Kunci:** Kompensasi Strategik, Turnover Intention, Karyawan, Retensi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja.

### PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mampu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai aset utama dalam mencapai

tujuan strategis. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, isu mengenai turnover intention atau niat karyawan untuk keluar dari organisasi menjadi perhatian penting karena berdampak langsung terhadap stabilitas operasional, efisiensi biaya, dan produktivitas kerja. Turnover intention tidak hanya mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi, tetapi juga menjadi indikator awal terhadap potensi terjadinya turnover aktual yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang (Sutrisno, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi munculnya turnover intention, salah satunya adalah sistem kompensasi yang diterapkan.

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi kerja yang telah dilakukan. Dalam perkembangan manajemen modern, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai gaji atau upah semata, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, bonus, serta penghargaan non-finansial seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan karier (Hasibuan, 2020). Konsep kompensasi strategik kemudian muncul sebagai pendekatan yang mengintegrasikan sistem penghargaan dengan tujuan jangka panjang organisasi, sehingga tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan motivasi dan retensi karyawan (Wibowo, 2022).

Fenomena meningkatnya turnover intention di berbagai sektor industri menunjukkan bahwa kompensasi masih menjadi salah satu faktor dominan yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, atau kontribusi yang diberikan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, yang kemudian berdampak pada meningkatnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain (Robbins & Judge, 2021). Hal ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dapat menjadi pemicu utama munculnya turnover intention (Pratama, 2023).

Di Indonesia, isu terkait kompensasi dan turnover intention juga menjadi perhatian serius, terutama pada sektor swasta dan industri yang memiliki tingkat persaingan tinggi dalam perekrutan tenaga kerja. Banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan potensial karena kurangnya sistem kompensasi yang kompetitif dan berkeadilan (Kurniawati, 2022). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi lain menawarkan kompensasi yang lebih baik, maka kecenderungan untuk berpindah kerja menjadi semakin tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berperan sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selain aspek finansial, kompensasi non-finansial juga memiliki peran penting dalam mengurangi turnover intention. Pengakuan terhadap kinerja, kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja yang mendukung, serta hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Sari, 2021). Keterikatan emosional ini menjadi salah satu faktor yang mampu menahan karyawan untuk tetap bertahan meskipun terdapat peluang kerja lain yang lebih menarik secara finansial. Dengan demikian, kompensasi strategik yang menggabungkan aspek finansial dan non-finansial menjadi pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola sumber daya manusia.

Namun demikian, efektivitas kompensasi strategik dalam menurunkan turnover intention tidak dapat berdiri sendiri. Terdapat berbagai faktor lain yang turut memengaruhi, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, beban kerja, serta peluang pengembangan karier (Sihotang, 2020). Budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan yang suportif dapat memperkuat dampak positif dari sistem kompensasi yang diterapkan. Sebaliknya, meskipun kompensasi yang diberikan cukup tinggi, namun jika lingkungan kerja tidak kondusif, maka

turnover intention tetap dapat meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan holistik diperlukan dalam mengelola retensi karyawan.

Dalam perspektif teoritis, hubungan antara kompensasi dan turnover intention dapat dijelaskan melalui teori keadilan (*equity theory*) yang menyatakan bahwa individu akan membandingkan input dan output yang mereka terima dengan orang lain (Adams dalam Lestari, 2021). Ketika karyawan merasa terjadi ketidakseimbangan atau ketidakadilan dalam sistem kompensasi, maka muncul ketidakpuasan yang dapat mendorong niat untuk keluar dari organisasi. Selain itu, teori dua faktor Herzberg juga menjelaskan bahwa kompensasi termasuk dalam faktor higienis yang jika tidak terpenuhi dengan baik dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (Herzberg dalam Putra, 2020).

Perkembangan era digital dan persaingan global juga semakin memperkuat pentingnya penerapan kompensasi strategik. Organisasi dituntut untuk lebih adaptif dalam merancang sistem penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan generasi kerja saat ini, khususnya generasi milenial dan generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, pengakuan, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) (Nugroho, 2023). Jika organisasi tidak mampu menyesuaikan sistem kompensasi dengan ekspektasi tersebut, maka risiko terjadinya turnover intention akan semakin meningkat.

Berdasarkan berbagai uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kompensasi strategik memiliki peran penting dalam memengaruhi tingkat turnover intention karyawan. Sistem kompensasi yang dirancang secara adil, kompetitif, dan terintegrasi dengan kebutuhan karyawan dapat menjadi instrumen efektif dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Oleh karena itu, kajian mengenai efektivitas kompensasi strategik terhadap turnover intention menjadi sangat relevan untuk dilakukan guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis efektivitas kompensasi strategik terhadap turnover intention karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam terkait hubungan antara sistem kompensasi dan niat karyawan untuk keluar dari organisasi, bukan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan menafsirkan makna dari berbagai temuan konseptual dan empiris yang relevan (Moleong, 2021). Sementara itu, sifat deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis fakta-fakta yang berkaitan dengan variabel kompensasi strategik dan turnover intention berdasarkan kajian literatur yang telah ada.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan (*library research*). Data sekunder tersebut meliputi jurnal ilmiah, artikel penelitian, buku referensi, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kompensasi, kepuasan kerja, dan turnover intention karyawan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas dan komprehensif mengenai konsep yang diteliti tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung (Sugiyono, 2022).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi, yaitu mengumpulkan, membaca, mencatat, dan mengkaji berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian. Literatur yang digunakan difokuskan pada penelitian-penelitian yang dipublikasikan dalam rentang waktu enam tahun terakhir agar hasil analisis tetap aktual dan sesuai dengan perkembangan teori serta praktik manajemen sumber daya manusia terkini (Creswell, 2021).

Setelah data terkumpul, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*). Analisis ini dilakukan dengan cara mengelompokkan, menginterpretasikan, dan

menarik kesimpulan dari berbagai temuan literatur yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi strategik terhadap turnover intention. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang relevan, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengintegrasikan berbagai temuan menjadi suatu pemahaman yang utuh (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020).

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan berbagai hasil penelitian terdahulu dari sumber yang berbeda untuk memastikan konsistensi temuan. Dengan demikian, hasil analisis diharapkan dapat memberikan gambaran yang valid dan dapat dipercaya mengenai hubungan antara kompensasi strategik dan turnover intention karyawan.

Secara keseluruhan, metode ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana sistem kompensasi strategik dapat memengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi, sehingga dapat menjadi dasar pertimbangan bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### **Analisis Pengaruh Kompensasi Strategik yang Kompetitif terhadap Penurunan Tingkat Turnover Intention Karyawan dalam Organisasi Modern**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi strategik yang kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan dalam menurunkan tingkat turnover intention karyawan pada organisasi modern. Kompensasi strategik yang dimaksud tidak hanya terbatas pada pemberian gaji pokok, tetapi juga mencakup insentif berbasis kinerja, bonus, tunjangan, serta berbagai bentuk penghargaan non-finansial yang dirancang secara terintegrasi dengan tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompensasi yang kompetitif menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Wibowo, 2022).

Karyawan pada umumnya akan membandingkan kompensasi yang mereka terima dengan beban kerja, tanggung jawab, serta standar industri yang berlaku. Ketika kompensasi yang diberikan oleh organisasi dianggap lebih rendah dibandingkan dengan organisasi lain yang sejenis, maka muncul ketidakpuasan yang dapat mendorong meningkatnya turnover intention. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap adil dan kompetitif dapat meningkatkan rasa dihargai, sehingga karyawan memiliki kecenderungan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Hasibuan, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam sistem kompensasi menjadi faktor penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Selain aspek finansial, kompensasi strategik juga mencakup elemen non-finansial yang tidak kalah penting dalam memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, serta hubungan kerja yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja menjadi bagian dari kompensasi non-finansial yang dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Sari, 2021). Keterikatan emosional ini berperan sebagai faktor penahan yang kuat terhadap keinginan karyawan untuk berpindah kerja, meskipun terdapat tawaran pekerjaan lain dengan kompensasi finansial yang lebih tinggi.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kompensasi strategik yang dirancang secara kompetitif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel penting yang memiliki hubungan erat dengan turnover intention. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Robbins

& Judge, 2021). Dengan demikian, kompensasi strategik tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran, tetapi juga sebagai instrumen motivasional yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Dalam konteks organisasi modern, persaingan dalam mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas semakin ketat. Organisasi dituntut untuk mampu merancang sistem kompensasi yang tidak hanya menarik secara finansial, tetapi juga relevan dengan kebutuhan psikologis dan sosial karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa generasi tenaga kerja saat ini, terutama generasi milenial dan generasi Z, tidak hanya mempertimbangkan besaran gaji, tetapi juga fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta peluang pengembangan diri (Nugroho, 2023). Oleh karena itu, kompensasi strategik yang kompetitif harus mampu menjawab kebutuhan tersebut secara holistik.

Lebih lanjut, efektivitas kompensasi strategik dalam menurunkan turnover intention juga sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan distributif dan prosedural dalam organisasi. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi mengenai kesesuaian antara kontribusi kerja dan imbalan yang diterima, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan transparansi dan konsistensi dalam proses penentuan kompensasi (Adams dalam Lestari, 2021). Ketika karyawan merasa bahwa sistem kompensasi dijalankan secara adil, maka tingkat kepercayaan terhadap organisasi akan meningkat, yang pada akhirnya dapat menurunkan turnover intention.

Namun demikian, temuan juga menunjukkan bahwa kompensasi strategik yang kompetitif tidak selalu secara otomatis menurunkan turnover intention jika tidak didukung oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan peluang pengembangan karier. Organisasi yang memiliki sistem kompensasi baik tetapi lingkungan kerja yang tidak mendukung tetap berpotensi mengalami tingkat turnover yang tinggi (Sihotang, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi harus dipandang sebagai bagian dari sistem manajemen yang lebih luas dan tidak dapat berdiri sendiri.

Dalam beberapa kasus, karyawan tetap memilih untuk meninggalkan organisasi meskipun menerima kompensasi yang relatif tinggi. Kondisi ini biasanya terjadi ketika terdapat faktor ketidakpuasan lain yang lebih dominan, seperti kurangnya penghargaan non-finansial, konflik dengan atasan, atau tidak adanya kesempatan pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola sumber daya manusia dengan mengintegrasikan kompensasi strategik dengan kebijakan pengembangan organisasi yang berkelanjutan (Pratama, 2023).

Selain itu, implementasi kompensasi strategik yang kompetitif juga dapat meningkatkan employer branding organisasi. Organisasi yang dikenal memiliki sistem kompensasi yang baik akan lebih mudah menarik talenta berkualitas dan mempertahankan karyawan yang sudah ada. Hal ini menciptakan siklus positif di mana tingkat turnover intention menurun, sementara produktivitas dan kinerja organisasi meningkat secara keseluruhan (Kurniawati, 2022). Dalam jangka panjang, kondisi ini akan memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi dalam menghadapi persaingan pasar tenaga kerja.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kompensasi strategik yang kompetitif memiliki peran yang sangat penting dalam menurunkan turnover intention karyawan. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola sistem kompensasi tersebut secara adil, transparan, dan terintegrasi dengan kebutuhan karyawan serta tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap sistem kompensasi yang diterapkan agar tetap relevan dengan perkembangan lingkungan kerja dan ekspektasi karyawan yang terus berubah.

### **Peran Keadilan dan Transparansi Sistem Kompensasi dalam Membentuk Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Perusahaan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Keadilan dalam sistem kompensasi mencakup persepsi karyawan mengenai kesesuaian antara kontribusi kerja yang diberikan dengan imbalan yang diterima, sedangkan transparansi berkaitan dengan keterbukaan organisasi dalam menjelaskan dasar, mekanisme, dan kebijakan pemberian kompensasi kepada karyawan. Kedua aspek ini saling berkaitan dan menjadi faktor psikologis yang kuat dalam memengaruhi sikap kerja karyawan (Lestari, 2021).

Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam sistem kompensasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja ini muncul karena adanya kesesuaian antara harapan dan realitas yang diterima karyawan dari organisasi. Ketika karyawan menilai bahwa sistem kompensasi yang diterapkan telah mempertimbangkan beban kerja, tanggung jawab, serta kinerja secara proporsional, maka mereka akan merasa dihargai dan diakui kontribusinya (Hasibuan, 2020). Hal ini menjadi salah satu faktor utama yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Transparansi dalam sistem kompensasi juga memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kepercayaan karyawan kepada perusahaan. Keterbukaan dalam menjelaskan struktur gaji, mekanisme kenaikan kompensasi, serta kriteria penilaian kinerja dapat mengurangi potensi munculnya prasangka negatif atau persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Dalam banyak kasus, ketidakjelasan informasi terkait kompensasi dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan yang pada akhirnya mendorong meningkatnya turnover intention (Sutrisno, 2021). Oleh karena itu, transparansi menjadi elemen penting dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat antara karyawan dan organisasi.

Selain meningkatkan kepuasan kerja, keadilan dan transparansi dalam kompensasi juga berkontribusi terhadap terbentuknya loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai kesediaan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi dan memberikan kontribusi terbaiknya secara berkelanjutan. Karyawan yang memiliki tingkat loyalitas tinggi biasanya tidak mudah tergoda oleh tawaran pekerjaan dari organisasi lain, meskipun terdapat perbedaan dalam besaran kompensasi (Sari, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa aspek psikologis seperti rasa keadilan dan kepercayaan memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam membentuk loyalitas.

Dalam perspektif teori keadilan, karyawan cenderung membandingkan input dan output yang mereka terima dengan karyawan lain dalam organisasi maupun dengan standar eksternal. Ketika terjadi ketidakseimbangan yang dirasakan, maka akan muncul ketidakpuasan yang dapat berdampak pada penurunan loyalitas dan peningkatan niat untuk keluar dari organisasi (Adams dalam Pratama, 2023). Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa sistem kompensasi yang diterapkan telah adil dan transparan, maka mereka akan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem kompensasi yang adil dan transparan cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa memiliki hubungan jangka panjang yang stabil dengan organisasi. Mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan imbalan finansial, tetapi juga merasa menjadi bagian penting dari organisasi tersebut. Kondisi ini menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan (Wibowo, 2022).

Namun demikian, implementasi keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi tidak selalu mudah dilakukan. Beberapa organisasi masih menghadapi tantangan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yang objektif dan konsisten. Selain itu, adanya perbedaan

persepsi antar karyawan juga dapat menjadi hambatan dalam mewujudkan keadilan yang sepenuhnya dirasakan oleh seluruh individu dalam organisasi (Kurniawati, 2022). Oleh karena itu, diperlukan kebijakan yang jelas dan komunikasi yang efektif agar sistem kompensasi dapat dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan.

Peran manajemen dalam menjaga keadilan dan transparansi juga sangat penting. Pemimpin organisasi harus mampu menjelaskan dasar pengambilan keputusan terkait kompensasi secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif dapat membantu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap sistem kompensasi yang diterapkan (Sihotang, 2020). Dengan demikian, hubungan antara karyawan dan organisasi dapat terjalin secara lebih harmonis.

Selain itu, keadilan dan transparansi dalam kompensasi juga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Motivasi yang tinggi ini kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas kerja dan kualitas hasil kerja secara keseluruhan. Sebaliknya, ketidakadilan dalam kompensasi dapat menurunkan motivasi dan menyebabkan penurunan kinerja (Nugroho, 2023).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Organisasi yang mampu menerapkan prinsip keadilan dan transparansi secara konsisten akan lebih mudah mempertahankan karyawan berkualitas dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil serta produktif dalam jangka panjang.

### **Efektivitas Integrasi Kompensasi Finansial dan Non-Finansial dalam Meningkatkan Retensi serta Mengurangi Keinginan Karyawan untuk Keluar**

Hasil analisis menunjukkan bahwa integrasi antara kompensasi finansial dan non-finansial memiliki efektivitas yang tinggi dalam meningkatkan retensi karyawan serta mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Kompensasi finansial seperti gaji, bonus, insentif, dan tunjangan tetap menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan dalam bekerja, namun dalam perkembangan manajemen modern, aspek non-finansial juga memiliki peran yang tidak kalah penting dalam membentuk keterikatan karyawan terhadap organisasi (Wibowo, 2022).

Kompensasi finansial memberikan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan secara ekonomi. Karyawan yang menerima kompensasi finansial yang sesuai dengan beban kerja dan standar industri cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih baik terhadap pekerjaan mereka. Namun, kepuasan yang hanya didasarkan pada aspek finansial sering kali bersifat sementara, terutama ketika karyawan menemukan tawaran pekerjaan lain dengan nominal yang lebih tinggi (Hasibuan, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial saja belum cukup untuk menjaga retensi karyawan dalam jangka panjang.

Sebaliknya, kompensasi non-finansial mencakup aspek psikologis dan sosial yang berhubungan dengan pengalaman kerja karyawan. Bentuk kompensasi non-finansial meliputi pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang positif, fleksibilitas kerja, serta hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja. Faktor-faktor ini memiliki pengaruh besar dalam menciptakan rasa nyaman dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Sari, 2021). Karyawan yang merasa dihargai secara non-materi cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi meskipun terdapat perbedaan dalam kompensasi finansial.

Integrasi antara kompensasi finansial dan non-finansial menciptakan pendekatan yang lebih holistik dalam manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan sosial yang memengaruhi motivasi kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi yang

mampu mengintegrasikan kedua jenis kompensasi ini secara seimbang cenderung memiliki tingkat turnover intention yang lebih rendah dan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2021).

Efektivitas integrasi ini juga terlihat dari meningkatnya keterikatan organisasi (organizational commitment) karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi tidak hanya memberikan imbalan finansial, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan diri mereka, akan memiliki komitmen yang lebih kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen ini menjadi salah satu faktor penting yang menekan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Sutrisno, 2021).

Selain itu, integrasi kompensasi finansial dan non-finansial juga berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan (Nugroho, 2023). Dengan demikian, kompensasi tidak lagi dipandang sebagai biaya, tetapi sebagai investasi strategis bagi organisasi.

Namun demikian, efektivitas integrasi kompensasi ini sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam merancang sistem yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Tidak semua karyawan memiliki preferensi yang sama terhadap bentuk kompensasi. Sebagian karyawan mungkin lebih menghargai stabilitas finansial, sementara yang lain lebih mengutamakan fleksibilitas kerja atau peluang pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang fleksibel dan adaptif dalam mengelola sistem kompensasi (Kurniawati, 2022).

Tantangan lain dalam implementasi integrasi ini adalah keterbatasan sumber daya organisasi serta kurangnya pemahaman manajemen terhadap pentingnya kompensasi non-finansial. Beberapa organisasi masih berfokus pada pemberian kompensasi finansial sebagai satu-satunya alat untuk mempertahankan karyawan, sehingga aspek non-finansial sering kali kurang diperhatikan. Padahal, penelitian menunjukkan bahwa ketidakseimbangan dalam pemberian kompensasi dapat menyebabkan meningkatnya turnover intention (Sihotang, 2020).

Dalam praktiknya, organisasi yang berhasil mengintegrasikan kompensasi finansial dan non-finansial secara efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan harmonis. Karyawan merasa tidak hanya dihargai secara materi, tetapi juga diakui secara profesional dan emosional. Kondisi ini menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi yang pada akhirnya memperkuat retensi karyawan (Pratama, 2023).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa integrasi kompensasi finansial dan non-finansial merupakan strategi yang sangat efektif dalam meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi. Pendekatan ini memberikan keseimbangan antara kebutuhan ekonomi dan psikologis karyawan, sehingga mampu menciptakan loyalitas yang lebih kuat dan berkelanjutan dalam organisasi.

### **Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kompensasi Strategik dalam Upaya Meminimalkan Turnover Intention Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi kompensasi strategik dalam upaya meminimalkan turnover intention karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang saling berkaitan dalam lingkungan organisasi. Kompensasi strategik sendiri merupakan sistem penghargaan yang dirancang tidak hanya untuk memberikan imbalan finansial, tetapi juga untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan (Wibowo, 2022). Oleh karena itu, keberhasilannya sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam mengelola berbagai faktor internal maupun eksternal.

Salah satu faktor pendukung utama dalam implementasi kompensasi strategik adalah dukungan manajemen puncak. Komitmen pimpinan dalam menyediakan anggaran, merancang kebijakan kompensasi yang adil, serta memastikan implementasinya berjalan konsisten menjadi kunci keberhasilan sistem kompensasi. Tanpa dukungan dari manajemen, sistem kompensasi strategik akan sulit diimplementasikan secara optimal dan berkelanjutan (Hasibuan, 2020). Selain itu, adanya sistem evaluasi kinerja yang objektif juga menjadi faktor pendukung penting karena menjadi dasar dalam penentuan kompensasi yang berbasis kinerja.

Faktor pendukung lainnya adalah keberadaan sistem informasi sumber daya manusia yang baik. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan, kinerja, serta riwayat kompensasi secara transparan dan akurat. Dengan adanya sistem yang terintegrasi, proses pengambilan keputusan terkait kompensasi menjadi lebih cepat, tepat, dan dapat dipertanggungjawabkan (Nugroho, 2023). Hal ini juga membantu meningkatkan persepsi keadilan di kalangan karyawan yang pada akhirnya dapat menurunkan turnover intention.

Selain faktor internal, budaya organisasi juga menjadi faktor pendukung yang signifikan. Budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan menghargai kontribusi karyawan akan memperkuat efektivitas kompensasi strategik. Dalam lingkungan kerja yang positif, karyawan akan merasa lebih dihargai sehingga meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi (Sari, 2021). Budaya yang mendukung juga membantu memperkuat komunikasi antara manajemen dan karyawan terkait kebijakan kompensasi.

Namun demikian, terdapat berbagai faktor penghambat yang dapat mengurangi efektivitas implementasi kompensasi strategik. Salah satu faktor utama adalah keterbatasan anggaran organisasi. Tidak semua organisasi memiliki kemampuan finansial yang cukup untuk memberikan kompensasi yang kompetitif, terutama dalam bentuk insentif dan tunjangan tambahan. Kondisi ini dapat menyebabkan ketimpangan dalam sistem kompensasi yang pada akhirnya memicu ketidakpuasan karyawan (Kurniawati, 2022).

Faktor penghambat lainnya adalah kurangnya objektivitas dalam sistem penilaian kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara adil dan transparan, maka kompensasi yang diberikan akan dianggap tidak mencerminkan kontribusi sebenarnya dari karyawan. Hal ini dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan yang berujung pada meningkatnya turnover intention (Sutrisno, 2021). Oleh karena itu, sistem evaluasi kinerja yang lemah menjadi salah satu tantangan utama dalam implementasi kompensasi strategik.

Selain itu, resistensi dari karyawan juga dapat menjadi penghambat dalam penerapan sistem kompensasi strategik. Perubahan sistem kompensasi sering kali menimbulkan ketidakpastian di kalangan karyawan, terutama jika tidak disertai dengan komunikasi yang jelas dari pihak manajemen. Kurangnya pemahaman terhadap sistem baru dapat menimbulkan kesalahpahaman dan menurunkan tingkat kepercayaan terhadap organisasi (Pratama, 2023).

Gaya kepemimpinan yang kurang komunikatif juga menjadi faktor penghambat yang signifikan. Pemimpin yang tidak mampu menjelaskan kebijakan kompensasi secara terbuka dapat menciptakan kesenjangan informasi antara manajemen dan karyawan. Hal ini berpotensi menurunkan persepsi keadilan dan meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (Sihotang, 2020). Oleh karena itu, komunikasi yang efektif menjadi elemen penting dalam mendukung keberhasilan kompensasi strategik.

Selain faktor tersebut, kurangnya integrasi antara kompensasi finansial dan non-finansial juga menjadi hambatan dalam meminimalkan turnover intention. Banyak organisasi masih berfokus pada aspek finansial saja tanpa memperhatikan aspek non-finansial seperti pengembangan karier, pengakuan, dan keseimbangan kerja. Padahal, faktor non-finansial memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan (Robbins & Judge, 2021).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi kompensasi strategik dalam menurunkan turnover intention sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor

pendukung seperti dukungan manajemen, sistem evaluasi yang objektif, teknologi informasi, dan budaya organisasi yang positif, serta faktor penghambat seperti keterbatasan anggaran, ketidakobjektifan penilaian kinerja, resistensi karyawan, dan lemahnya komunikasi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola faktor-faktor tersebut secara seimbang agar sistem kompensasi strategis dapat berjalan efektif dan berkelanjutan dalam menekan turnover intention karyawan.

### **Analisis Keterkaitan Antara Kompensasi Strategik, Kepuasan Kerja, dan Stabilitas Organisasi dalam Menekan Tingkat Turnover Intention secara Berkelanjutan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan yang erat antara kompensasi strategis, kepuasan kerja, dan stabilitas organisasi dalam upaya menekan tingkat turnover intention karyawan secara berkelanjutan. Ketiga variabel tersebut saling berhubungan dalam membentuk ekosistem manajemen sumber daya manusia yang sehat, di mana kompensasi strategis berperan sebagai variabel awal yang memengaruhi kepuasan kerja, kemudian berdampak pada stabilitas organisasi melalui penurunan turnover intention (Wibowo, 2022).

Kompensasi strategis yang dirancang secara komprehensif tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan, tetapi juga sebagai instrumen motivasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa bahwa apa yang mereka terima dari organisasi sebanding dengan kontribusi yang diberikan, baik dari segi finansial maupun non-finansial. Dalam konteks ini, kompensasi strategis menciptakan rasa keadilan, penghargaan, dan pengakuan yang menjadi dasar terbentuknya kepuasan kerja yang tinggi (Hasibuan, 2020). Ketika kepuasan kerja meningkat, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menurun secara signifikan.

Kepuasan kerja sendiri memiliki peran sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kompensasi strategis dengan turnover intention. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain meskipun terdapat peluang eksternal yang lebih menarik (Robbins & Judge, 2021). Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan hubungan kerja antara karyawan dan organisasi.

Lebih lanjut, stabilitas organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat turnover intention yang terjadi di dalamnya. Organisasi dengan tingkat turnover yang rendah cenderung memiliki stabilitas yang lebih baik dalam hal operasional, produktivitas, dan efektivitas kerja. Sebaliknya, tingkat turnover yang tinggi dapat mengganggu kontinuitas pekerjaan, meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunkan moral kerja karyawan yang masih bertahan (Sutrisno, 2021). Oleh karena itu, stabilitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola kompensasi strategis dan kepuasan kerja secara efektif.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kompensasi strategis yang baik akan menciptakan efek domino positif terhadap stabilitas organisasi. Ketika karyawan merasa puas dan dihargai, mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan stabil, yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang (Nugroho, 2023). Dengan demikian, kompensasi strategis tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, hubungan antara ketiga variabel tersebut juga dapat dijelaskan melalui perspektif teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa perilaku karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap sistem penghargaan yang diterapkan organisasi. Ketika sistem

kompensasi dianggap adil dan sesuai, maka akan muncul kepuasan kerja yang tinggi, yang kemudian mendorong terbentuknya perilaku kerja positif seperti loyalitas dan komitmen organisasi (Lestari, 2021). Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dapat memicu penurunan motivasi dan peningkatan turnover intention.

Namun demikian, stabilitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor kompensasi dan kepuasan kerja saja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan peluang pengembangan karier. Budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat dampak positif dari kompensasi strategis terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan (Sihotang, 2020). Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan harus bersifat holistik dan terintegrasi.

Dalam praktiknya, organisasi yang berhasil mengelola keterkaitan antara kompensasi strategis, kepuasan kerja, dan stabilitas organisasi akan memiliki tingkat turnover intention yang rendah dan kinerja yang lebih stabil. Hal ini menciptakan siklus positif di mana karyawan yang puas akan bertahan lebih lama, bekerja lebih produktif, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Kondisi ini pada akhirnya memperkuat stabilitas organisasi secara berkelanjutan (Kurniawati, 2022).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi strategis memiliki peran sentral dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang kemudian berdampak pada peningkatan stabilitas organisasi melalui penurunan turnover intention. Hubungan yang saling terkait ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif harus mempertimbangkan ketiga aspek tersebut secara bersamaan agar organisasi dapat mencapai keberlanjutan dan daya saing jangka panjang.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis efektivitas kompensasi strategis terhadap turnover intention karyawan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi strategis memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Kompensasi strategis yang dirancang secara kompetitif, adil, dan terintegrasi dengan tujuan organisasi terbukti mampu menurunkan tingkat turnover intention karyawan secara signifikan.

Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial berupa gaji, insentif, dan tunjangan, tetapi juga mencakup aspek non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif. Integrasi antara kompensasi finansial dan non-finansial terbukti lebih efektif dalam meningkatkan retensi karyawan dibandingkan dengan hanya mengandalkan salah satu aspek saja. Hal ini karena karyawan tidak hanya mempertimbangkan faktor ekonomi, tetapi juga faktor psikologis dan sosial dalam menentukan komitmen mereka terhadap organisasi.

Selain itu, keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dan memperoleh informasi yang jelas mengenai sistem kompensasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga lebih loyal terhadap organisasi dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk keluar. Kepuasan kerja ini menjadi variabel penting yang memediasi hubungan antara kompensasi strategis dan turnover intention.

Selanjutnya, keterkaitan antara kompensasi strategis, kepuasan kerja, dan stabilitas organisasi menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut saling berhubungan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan. Kompensasi strategis yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan stabilitas organisasi melalui penurunan turnover intention. Dengan demikian, organisasi yang mampu

mengelola sistem kompensasi secara efektif akan memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan kinerja organisasi yang lebih stabil.

Namun demikian, efektivitas kompensasi strategik juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem penilaian kinerja, serta keterbatasan anggaran. Oleh karena itu, implementasi kompensasi strategik harus dilakukan secara holistik dan terintegrasi dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia lainnya agar hasil yang dicapai dapat optimal.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi strategik merupakan salah satu faktor kunci dalam menekan turnover intention karyawan. Organisasi yang mampu merancang dan mengimplementasikan sistem kompensasi yang adil, transparan, kompetitif, serta terintegrasi dengan kebutuhan karyawan akan lebih mampu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan menciptakan stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andini, Maya. 2021. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.
- Anggraini, Siti. 2020. Analisis Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Cahyono, Rudi. 2022. Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*.
- Dewi, Lestari. 2021. Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kompensasi Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Fadillah, Ahmad. 2023. Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Handayani, Putri. 2020. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Karyawan Perusahaan Swasta. *Jurnal Ilmu Sosial*.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawati, Nur. 2022. Kompensasi Non Finansial dan Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Kurniawati, Dwi. 2022. Pengelolaan Kompensasi dan Retensi Karyawan di Era Persaingan Tenaga Kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*.
- Lestari, Anisa. 2021. Keadilan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Maulana, Reza. 2023. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Nugroho, Budi. 2023. Strategi Kompensasi dalam Meningkatkan Loyalitas Generasi Milenial di Dunia Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Pratama, Rizky. 2023. Analisis Turnover Intention pada Karyawan dan Faktor yang Mempengaruhinya. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2021. *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, Dimas. 2021. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*.
- Sari, Nabila. 2021. Peran Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Sihotang, Jhon. 2020. Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Turnover Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*.
- Sutrisno, Edy. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Utami, Rina. 2022. Strategi Retensi Karyawan melalui Sistem Kompensasi yang Efektif. *Jurnal Manajemen SDM Indonesia*.
- Wibowo, Agus. 2022. *Manajemen Kinerja dan Sistem Kompensasi Strategik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.