

## **Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karyawan, dan Kompensasi terhadap *Turnover* Karyawan pada Perusahaan PT LKMAK**

**Bela Annisa Rizqika Mufti<sup>1</sup>, Albert Surya Wanasida<sup>2</sup>**

Universitas Pelita Harapan

01804230049@student.uph.edu

### **ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of work motivation, employee development, and compensation on employee Turnover at PT LKMAK. A quantitative approach was employed, utilizing Structural Equation Modelling based on Partial Least Squares (PLS-SEM). The findings reveal that work motivation and employee development have a negative effect on Turnover, indicating that increased motivation and the availability of relevant development programs can reduce employees' intention to leave the organization. In contrast, compensation shows a positive effect on Turnover, suggesting that increasing financial rewards without sufficient support from intrinsic and non-financial factors may lead to higher Turnover intention. These results underscore the importance of strategically managing motivation and employee development, as well as designing a fair compensation system to effectively minimize employee Turnover.*

**Keywords:** *Work Motivation, Employee Development, Compensation, Employee Turnover*

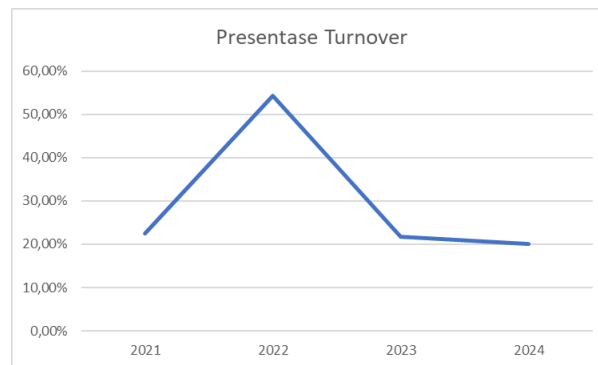
### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja, pengembangan karyawan, dan kompensasi terhadap *Turnover* karyawan pada PT LKMAK. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karyawan berpengaruh negatif terhadap *Turnover*, yang mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi dan tersedianya program pengembangan yang relevan dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, kompensasi menunjukkan pengaruh positif terhadap *Turnover*, mengisyaratkan bahwa peningkatan kompensasi tanpa dukungan faktor intrinsik dan non-finansial lainnya dapat mendorong intensi keluar. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan motivasi dan pengembangan karyawan secara strategis serta perancangan sistem kompensasi yang adil guna mengurangi tingkat *Turnover* secara efektif.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Pengembangan Karyawan, Kompensasi, *Turnover* Karyawan

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang sangat menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Dalam konteks Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), kualitas dan stabilitas SDM menjadi krusial karena organisasi ini memikul tanggung jawab ganda: menghasilkan nilai ekonomi sekaligus mendukung pembangunan daerah (Becker, 1993). Oleh sebab itu, efektivitas pengelolaan SDM sangat berpengaruh terhadap daya saing dan keberlangsungan bisnis perusahaan daerah.



**Gambar 1.** Presentase *Turnover* Pegawai PT LKMAK

Salah satu isu sentral dalam manajemen SDM adalah tingginya tingkat *Turnover* karyawan. *Turnover* yang tidak terkendali dapat menghambat kinerja organisasi karena menyebabkan hilangnya pengetahuan organisasi (*organizational knowledge loss*), meningkatkan biaya rekrutmen, serta menurunkan semangat kerja tim (Mathis & Jackson, 2011). Fenomena ini banyak dialami oleh BUMD, termasuk PT LKM AK (LKMAK) yang merupakan lembaga keuangan mikro daerah di Provinsi Banten. Data internal menunjukkan bahwa tingkat *Turnover* karyawan PT LKMAK mengalami fluktuasi signifikan dalam empat tahun terakhir. Pada tahun 2021, *Turnover* tercatat sebesar 20%, namun melonjak tajam menjadi lebih dari 50% pada tahun 2022, sebelum turun drastis menjadi 20% kembali pada tahun 2023 dan stabil pada 2024. Pola ini menunjukkan adanya ketidakstabilan yang memerlukan perhatian serius dari sisi kebijakan dan strategi manajemen SDM.

Lonjakan *Turnover* pada 2022 diyakini dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal, terutama dampak pandemi COVID-19 dan krisis ekonomi global. Pandemi mengubah secara drastis dinamika ketenagakerjaan di Indonesia, yang ditandai dengan pemutusan hubungan kerja, penyesuaian gaji, serta restrukturisasi organisasi (ILO, 2021). Ketika pandemi mulai mereda, banyak pekerja memilih untuk berpindah kerja dalam fenomena global yang dikenal sebagai "*The Great Resignation*" (Klotz, 2022). Fenomena ini juga didorong oleh meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas kerja, kompensasi yang layak, dan keseimbangan hidup (Vial, 2019). Di sisi lain, banyak perusahaan termasuk PT LKMAK melakukan efisiensi melalui pengurangan insentif dan tunjangan, yang turut memperbesar ketidakpuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Hal ini diperkuat oleh laporan LinkedIn Economic Graph (2022) yang mencatat bahwa sektor ritel, keuangan, dan teknologi mengalami *Turnover* tinggi pasca pandemi.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, PT LKMAK melakukan sejumlah perbaikan strategis pada 2023. Perusahaan mulai memperbaiki sistem kompensasi, memperketat seleksi rekrutmen, serta meningkatkan program pengembangan karyawan melalui pelatihan dan sertifikasi. Langkah-langkah ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg (1959), yang menekankan pentingnya faktor intrinsik seperti pengembangan diri dan pengakuan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *Turnover*. Selain itu, penggunaan teknologi digital juga menjadi salah satu fokus utama perusahaan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Meskipun pada awalnya digitalisasi menimbulkan tekanan adaptasi bagi sebagian karyawan,

perusahaan kini telah lebih siap dengan penyediaan pelatihan digital dan peningkatan kompetensi (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Dengan pendekatan ini, manajemen berupaya membangun budaya organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Data BPS (2023) menunjukkan bahwa ekonomi Indonesia mulai pulih dengan pertumbuhan sekitar 5%, yang turut mendorong stabilitas pasar tenaga kerja. Perbaikan ini turut mendukung upaya perusahaan dalam menekan angka *Turnover*. Namun demikian, tantangan tetap ada, terutama dalam menghadapi persaingan tenaga kerja berkualitas dan perubahan pola kerja akibat teknologi dan otomatisasi (Spector, 2008). Dari sisi profil karyawan yang keluar, terdapat perbedaan mencolok antara karyawan dengan masa kerja di atas lima tahun dan mereka yang baru bekerja kurang dari lima tahun. Karyawan senior menunjukkan tingkat *Turnover* yang jauh lebih rendah, mencerminkan loyalitas dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, karyawan baru menunjukkan tingkat *Turnover* yang tinggi, terutama pada dua tahun pertama masa kerja, yang mengindikasikan adanya masalah dalam proses rekrutmen, *onboarding*, atau ketidaksesuaian ekspektasi kerja (Mitchell et al., 2001).

Tantangan ini semakin kompleks dengan disertai fakta bahwa dari 12 cabang yang sebelumnya beroperasi, hanya tersisa lima cabang aktif saat ini. Penutupan cabang sebagian besar disebabkan oleh rendahnya adaptasi terhadap sistem digital, rendahnya kompetensi SDM lokal, serta lemahnya pemahaman terhadap etika bisnis yang menyebabkan kasus pelanggaran dan *fraud* di lapangan. Ini menunjukkan pentingnya membangun budaya organisasi yang sehat dan berbasis nilai. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang krusial dalam menjelaskan hubungan antara faktor-faktor organisasi dengan *Turnover* intention. Anwar et al. (2023) menemukan bahwa motivasi, kompensasi, dan beban kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan dan *Turnover*, dengan kepuasan kerja sebagai mediator signifikan. Hal ini diperkuat oleh Sulistiana & Darma (2023) yang menekankan peran kepemimpinan digital, *work-life balance*, dan kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.

Penelitian dari Adiputra & Milleny (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir menurunkan *Turnover* melalui peningkatan kepuasan kerja, sedangkan beban kerja justru memiliki efek sebaliknya. Shohib et al. (2024) menambahkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi mempengaruhi *Turnover* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan, namun komitmen organisasi tidak dimediasi oleh kepuasan. Sementara itu, Mon & Mulyadi (2021) menggarisbawahi bahwa kompensasi dan pemberdayaan menurunkan *Turnover* intention, tetapi pelatihan justru dapat meningkatkan niat pindah kerja, yang menunjukkan dinamika retensi pada karyawan berpotensi tinggi. Penelitian Olivia et al. (2020) dan Pratama et al. (2024) sama-sama menekankan pentingnya pengembangan karir, *grit*, dan kompensasi sebagai pendorong kepuasan kerja yang berdampak pada penurunan *Turnover* intention.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi secara menyeluruh pengaruh kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap tingkat *Turnover*

karyawan serta keberlangsungan bisnis di PT LKMAK. Pendekatan ini mencakup analisis kuantitatif dan kualitatif untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover*, serta mengidentifikasi strategi manajemen yang paling efektif dalam menghadapi perubahan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi manajemen PT LKMAK maupun organisasi serupa dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efisien, adaptif, dan berkelanjutan. Dengan memahami dinamika *Turnover* dan faktor-faktor penyebabnya, perusahaan dapat menyusun langkah konkret untuk memperkuat stabilitas tenaga kerja, meningkatkan kualitas SDM, serta menciptakan budaya organisasi yang kondusif bagi pertumbuhan jangka panjang.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). PLS-SEM dipilih karena mampu menangani model kompleks, mengakomodasi indikator reflektif, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal. Pendekatan ini juga sesuai untuk tujuan eksplanatori dalam menguji hubungan kausal antara variabel-variabel laten seperti motivasi kerja, pengembangan karyawan, kompensasi, kepuasan kerja, dan *Turnover* karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT LKMAK yang aktif bekerja pada divisi operasional, keuangan, dan sumber daya manusia. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria responden minimal telah bekerja selama satu tahun agar memiliki pemahaman terhadap sistem organisasi. Jumlah responden ditentukan berdasarkan *rule of thumb* dari Hair et al. (2022), yakni minimal 10 kali jumlah indikator pada konstruk dengan indikator terbanyak.

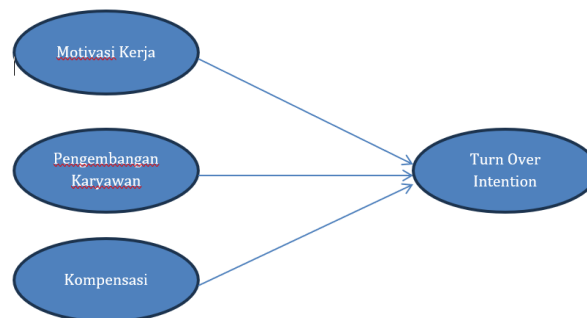
Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang telah terbukti valid dan reliabel dalam penelitian terdahulu. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji awal (pre-test) kepada sebagian kecil responden untuk memastikan kejelasan dan keterbacaan item pertanyaan. Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Pada tahap *outer model*, uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE) yang harus  $> 0,5$ , sementara reliabilitas diuji melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang harus  $> 0,7$ . Validitas diskriminan dievaluasi dengan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan ambang batas ideal  $< 0,85$ .

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, tahap selanjutnya adalah pengujian model struktural. Uji ini mencakup estimasi nilai path coefficient,  $R^2$  (koefisien determinasi), serta pengujian signifikansi menggunakan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 replikasi. Nilai t-statistik  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  digunakan sebagai indikator signifikansi statistik berdasarkan rekomendasi Hair et al. (2022). Nilai  $R^2$  digunakan untuk melihat seberapa besar variabel-variabel independen menjelaskan variasi pada variabel dependen. Uji mediasi dilakukan

untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam menjembatani pengaruh motivasi kerja, pengembangan karyawan, dan kompensasi terhadap *Turnover* karyawan. Teknik bootstrapping digunakan untuk menguji signifikansi indirect effect, dengan kriteria p-value < 0,05 dan t-statistik > 1,96. Pendekatan ini dinilai lebih andal daripada metode Sobel karena lebih tahan terhadap pelanggaran asumsi distribusi normal. Hasil uji mediasi ini akan memberikan pemahaman lebih dalam terkait peran psikologis kepuasan kerja dalam menurunkan intensi keluar karyawan. Selain itu, ukuran prediktif model juga diuji melalui  $Q^2$  (Stone-Geisser's Q-square) yang menunjukkan kemampuan prediktif konstruk endogen. Nilai  $Q^2$  yang positif menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap konstruk yang diuji.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah

- H1: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Turnover intention*
- H2: Pengembangan Karyawan berpengaruh terhadap *Turnover intention*
- H3: Kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover intention*



**Gambar 2.** Kerangka Teoritis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Kompensasi yang diukur melalui 10 indikator menunjukkan bahwa seluruh pernyataan berada pada kategori *Setuju*, yang menandakan bahwa karyawan memiliki persepsi positif terhadap sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa perusahaan memberikan fasilitas tambahan secara adil (mean 4.083), disusul oleh indikator terkait dukungan fasilitas terhadap kesejahteraan karyawan (mean 4.033). Sementara itu, nilai mean terendah berada pada indikator terkait kesesuaian gaji pokok dengan beban kerja (mean 3.733), meskipun tetap dalam kategori *setuju*. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum sistem kompensasi dinilai baik, namun perusahaan tetap perlu memperhatikan aspek keadilan beban kerja dan gaji pokok.

Sementara itu, variabel *Turnover* Karyawan menunjukkan kecenderungan bahwa mayoritas karyawan *tidak memiliki niat atau rencana untuk mengundurkan diri dari perusahaan*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai mean seluruh indikator yang berkisar antara 1.6 hingga 2.08, berada pada kategori *Sangat Tidak Setuju* hingga *Tidak Setuju*. Indikator dengan nilai mean terendah adalah pernyataan tentang

memasukkan lamaran kerja ke perusahaan lain (mean 1.617) dan rencana mengundurkan diri dalam waktu dekat (mean 1.783), yang mengindikasikan bahwa tingkat *Turnover* masih tergolong rendah dan karyawan cenderung loyal terhadap perusahaan. Standar deviasi yang relatif kecil juga menunjukkan konsistensi tanggapan di antara responden.

## Outer Model

Berdasarkan hasil pengolahan data seluruh indikator pada masing-masing konstruk dalam model penelitian menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kontribusi kuat dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Terdapat dua indikator dengan nilai *loading* sedikit di atas 0,60 yang tetap dipertahankan karena dinilai relevan secara substansial terhadap konstraknya. Uji validitas konvergen melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Hal ini berarti konstruk-konstruk tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen, di mana nilai tertinggi ditemukan pada *Turnover* Karyawan (0,740).

Selanjutnya, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi berdasarkan nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang seluruhnya berada di bawah ambang batas 0,90. Ini menandakan bahwa masing-masing konstruk dalam model mengukur konsep yang berbeda secara jelas tanpa adanya tumpang tindih antar variabel. Korelasi terendah ditemukan antara konstruk *Turnover* Karyawan (0,152), yang menunjukkan perbedaan konstruk yang kuat. Dari sisi reliabilitas, semua konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,90, menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan sangat reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruk masing-masing.

**Tabel 1.** Rangkuman Outer Model

Konstruk	AVE	Keterangan Validitas Konvergensi	HTMT < 0,90	Keterangan Validitas Diskriminan	Cronbach's Alpha	Keterangan Reliabilitas
Kompensasi	0.654	Valid	Memenuhi	Valid	0.940	Reliabel
Motivasi Kerja	0.587	Valid	Memenuhi	Valid	0.950	Reliabel
Pengembangan Karyawan	0.716	Valid	Memenuhi	Valid	0.971	Reliabel
<i>Turnover</i> Karyawan	0.740	Valid	Memenuhi	Valid	0.961	Reliabel

Model struktural atau inner model digunakan untuk menganalisis pengaruh antara konstruk laten, yaitu Motivasi Kerja, Pengembangan Karyawan, Kompensasi dan *Turnover* Karyawan. Analisis ini bertujuan untuk memahami hubungan sebab-

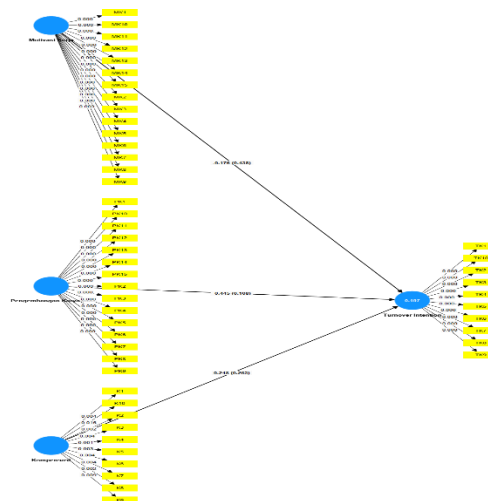
akibat antar variabel dalam rangka menjelaskan faktor-faktor utama yang memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (*Turnover*).

**Tabel 2.** Hasil Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted
<i>Turnover</i> Karyawan	0.277	0.210

Nilai  $R^2$  sebesar 0.277 pada *Turnover* Karyawan menunjukkan bahwa model hanya mampu menjelaskan 27,7% varians *Turnover*, yang mengindikasikan perlunya mempertimbangkan faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau kondisi pasar tenaga kerja (Hair et al., 2021). Model juga diuji dengan nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk mengukur kemampuan prediktif. Seluruh nilai  $Q^2$  berada di atas nol, yang menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik. Ini berarti bahwa model mampu memprediksi konstruk endogen seperti Kepuasan Kerja dan *Turnover* secara akurat berdasarkan data yang tersedia (Hair et al., 2021).

### Inner Model



**Gambar 3.** Inner Model

**Tabel 3.** Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Origin al Sampl e (0)	Arah Pengar uh	Interpretasi Koefisien	Keputusa n Hipotesis
H1	Motivasi Kerja → <i>Turnover</i> Karyawan	-0.176	Negatif	Lemah	Didukung

H2	Pengembangan Karyawan → <i>Turnover</i> Karyawan	-0.398	Negatif	Cukup	Didukung
H3	Kompensasi → <i>Turnover</i> Karyawan	0.248	Positif	Cukup	Tidak Didukung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover* karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,176, yang termasuk dalam kategori pengaruh lemah (Sugiyono, 2019). Arah hubungan ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa motivator seperti pencapaian dan pengakuan dapat menurunkan intensi untuk keluar dari organisasi. Namun demikian, karena pengaruhnya tergolong lemah, dapat disimpulkan bahwa meskipun motivasi penting, faktor lain seperti kompensasi atau lingkungan kerja kemungkinan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *Turnover*.

Pengembangan karyawan menunjukkan dukungan berupa pengaruh negatif terhadap *Turnover* karyawan dengan koefisien -0,398, yang berada pada kategori pengaruh cukup (Sugiyono, 2019). Artinya, semakin baik program pengembangan karyawan, semakin rendah tingkat *Turnover* yang terjadi. Hasil ini selaras dengan temuan Sindika et al. (2020) dan Spector (2021) yang menyatakan bahwa peluang berkembang dalam organisasi dapat memperkuat komitmen karyawan dan menurunkan niat untuk keluar. Pengembangan yang relevan dengan tujuan karier individu terbukti mampu meningkatkan loyalitas dan keterikatan terhadap perusahaan.

Kompensasi memiliki tidak didukung dengan kekuatan hubungan positif terhadap *Turnover* karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,248, yang termasuk kategori pengaruh cukup. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi justru berkorelasi dengan peningkatan *Turnover*. Hasil ini bertentangan dengan banyak studi terdahulu, termasuk Darmawan et al. (2024), yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover*. Interpretasi atas hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi tinggi yang tidak diiringi oleh faktor lain seperti keadilan organisasi, pengembangan karier, atau hubungan kerja yang sehat, dapat memunculkan ekspektasi tinggi dan kekecewaan, yang pada akhirnya justru mendorong karyawan keluar dari perusahaan.

**Tabel 4.** IPMA

Variabel	Turnover Karyawan	Variabel	Performance
Kompensasi	0.324	Kompensasi	60.948
Motivasi Kerja	-0.302	Motivasi Kerja	68.229
Pengembangan Karyawan	-0.459	Pengembangan Karyawan	65.496

Hasil analisis Importance-Performance Map Analysis (IPMA) menunjukkan bahwa di antara konstruk yang diteliti, Kompensasi memiliki pengaruh paling besar terhadap penurunan *Turnover* karyawan dengan nilai *importance* sebesar 0.324 dan *performance* sebesar 60.948. Meskipun performanya masih tergolong sedang, tingginya nilai pengaruh ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan prioritas utama yang harus ditingkatkan dalam strategi retensi. Aspek ini mencakup gaji, tunjangan, insentif, dan sistem penghargaan lain yang secara langsung berkontribusi pada keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Sementara itu, konstruk Motivasi Kerja, Pengembangan Karyawan, justru memiliki nilai *importance* negatif, masing-masing sebesar -0.302, -0.459, dan -0.375, yang menandakan bahwa meskipun program-program terkait telah berjalan dengan performa antara 56 hingga 68, kontribusinya dalam menurunkan *Turnover* belum optimal. Dengan demikian, perusahaan perlu memfokuskan intervensi pada peningkatan kualitas kompensasi sambil mengevaluasi secara strategis program motivasi, pengembangan, dan kepuasan kerja agar benar-benar selaras dengan kebutuhan dan harapan karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover* karyawan, menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi dan mendapatkan kesempatan berkembang, keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan menurun. Sebaliknya, kompensasi justru berpengaruh positif terhadap *Turnover*, yang berarti peningkatan kompensasi tidak selalu menjamin retensi, terutama jika tidak diimbangi dengan persepsi keadilan, pengakuan, atau lingkungan kerja yang mendukung.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen, terutama dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan perlu mengutamakan pengembangan motivasi intrinsik melalui pemberdayaan, apresiasi, dan jalur karier yang jelas. Selain itu, sistem kompensasi sebaiknya tidak hanya fokus pada nilai finansial, tetapi juga mempertimbangkan aspek non-finansial seperti keadilan, transparansi, dan keselarasan dengan tujuan karyawan agar mampu meningkatkan loyalitas.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup yang hanya mencakup satu perusahaan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan membatasi pemahaman terhadap aspek psikologis yang lebih dalam. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) dan memasukkan variabel eksternal, seperti kondisi pasar kerja atau faktor psikososial, guna memperkaya analisis dan menghasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adiputra, I. G., & Milleny, N. (2024). Effect of Career Development and Workload on *Turnover Intention* with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(1), 81–95. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8106>
- Anwar, Y., Suwarno, B., & Harianti, S. (2023). The Effect of Teacher Motivation, Compensation, and Workload on *Turnover Intention* through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4), 1109–1122. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.04.18>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2023 Tumbuh 5,04 Persen (y-on-y)*. <https://www.bps.go.id>
- Becker, G. S. (2018). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Herzberg, F. (2022). *Work and Motivation* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003221112>
- International Labour Organization. (2021). *ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work. Seventh Edition*. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/ilo-monitor>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). The Great Resignation: Why Employees Are Leaving and What Leaders Can Do About It. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), 43–50.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Erez, M. (2023). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary *Turnover*. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1123–1145. <https://doi.org/10.5465/amj.2023.0195>
- Mon, S., & Mulyadi, T. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2), 152–164.
- Nugroho, A., Sudrajat, E., & Wulandhari, O. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement Affect Employee Performance and Its Impact on *Turnover Intention*. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(3), 300–309.
- Ponto, G. M., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2022). Pengaruh Pengembangan SDM dan Penempatan Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada PT. Batavia Prosperindo Finance Manado. *Productivity*, 3(5), 421–426.
- Spector, P. E. (2021). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (3rd ed.). Sage Publications.