



## Menelaah Hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan : Tinjauan Literatur dan Arah Masa Depan

Indrawan Syah<sup>1\*</sup>, M. David Amirulloh<sup>2</sup>, Agus Jamal<sup>3</sup>, Nafia Ilhama Qurratu'aini<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Indonesia

Email: <sup>1\*</sup>[indrawansyah2002@gmail.com](mailto:indrawansyah2002@gmail.com), <sup>2</sup>[amirullohdavid@gmail.com](mailto:amirullohdavid@gmail.com), <sup>3</sup>[aguswerr8@gmail.com](mailto:aguswerr8@gmail.com), <sup>4</sup>[nafia404.mnj@unusida.ac.id](mailto:nafia404.mnj@unusida.ac.id)

Alamat: Rangkah kidul Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61234

Korespondensi penulis : [indrawansyah2002@gmail.com](mailto:indrawansyah2002@gmail.com)

**Abstract** Employees are the most vital assets in the success of a company's operations. In efforts to maintain employee retention, compensation plays a crucial role in influencing employee motivation and performance. Compensation, which includes bonuses, allowances, a conducive work environment, and roles that support skill development, significantly enhances employee productivity and performance. This study aims to examine the relationship between compensation and employee retention through a systematic literature review. By employing the Systematic Literature Review method, this research identifies how effective forms of compensation can impact employee retention and offers future directions for further research. The findings indicate a positive correlation between compensation and employee performance, where increased compensation can boost employee motivation and loyalty to the company.

**Keywords:** Compensation, Employee, Retention, Performance, Motivation.

**Abstrak** Karyawan merupakan aset paling vital dalam keberhasilan operasional perusahaan. Dalam upaya menjaga retensi karyawan, kompensasi menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Kompensasi, yang meliputi bonus, tunjangan, lingkungan kerja yang kondusif, serta pekerjaan yang mendukung pengembangan kemampuan, secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan melalui tinjauan literatur sistematis. Dengan menggunakan metode Systematic Literature Review, penelitian ini mengidentifikasi bagaimana bentuk kompensasi yang efektif dapat memengaruhi retensi karyawan dan memberikan arah masa depan untuk penelitian lebih lanjut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang berbanding lurus dengan kinerja karyawan, di mana peningkatan kompensasi dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Retensi, Karyawan, Kinerja, Motivasi.

### 1. PENDAHULUAN

Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada retensi karyawan (Haryono, 2021). Menurut Zakiah (2023), kompensasi total mencakup empat elemen utama, yaitu gaji, tunjangan (asuransi), insentif keuangan, dan kompensasi non-keuangan.

Pentingnya kompensasi juga ditegaskan dalam regulasi nasional. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 88 Ayat 1 dan Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015, setiap pekerja berhak mendapatkan upah yang layak untuk kehidupan yang manusiawi.

Kebijakan pengupahan yang sesuai dengan peraturan ini memberikan jaminan bagi pekerja untuk menerima haknya. Selain itu, perusahaan yang menerapkan kebijakan kompensasi sesuai regulasi akan lebih mampu meningkatkan kepuasan karyawan, sehingga mereka cenderung tetap bertahan dalam perusahaan.

Namun, kompensasi tidak hanya menjadi faktor tunggal dalam menentukan retensi karyawan. Zaqiyah (2023) menyebutkan bahwa ketidakpuasan terhadap kebijakan kompensasi dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, meskipun bukan semata-mata karena jumlah kompensasi yang kurang memadai. Kebijakan kompensasi yang tidak efektif juga dapat mengurangi motivasi organisasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Dalam konteks dinamika dunia kerja yang semakin kompleks, retensi karyawan menjadi tantangan strategis bagi perusahaan. Tingginya tingkat turnover karyawan dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya stabilitas operasional, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, termasuk kompensasi, menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia.

Kompensasi memiliki peran sentral dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Komponen kompensasi yang dirancang dengan baik tidak hanya memberikan penghargaan finansial, tetapi juga menciptakan rasa aman dan kepercayaan terhadap organisasi. Selain itu, kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap retensi karyawan.

Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan tidak selalu linier. Beberapa faktor lain, seperti budaya organisasi, hubungan kerja, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja, juga turut berperan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan yang holistik untuk memahami dinamika hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis untuk mengkaji berbagai studi yang relevan tentang hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan. Dengan meninjau hasil-hasil penelitian sebelumnya, studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi elemen-elemen kompensasi yang paling efektif dalam mendukung retensi karyawan serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam merancang strategi kompensasi yang optimal. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur

yang ada dan memberikan arah bagi penelitian di masa depan untuk memperdalam pemahaman tentang topik ini.

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis, tidak hanya bagi akademisi, tetapi juga bagi praktisi sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan retensi karyawan di era yang semakin kompetitif ini (Guarango, 2022). Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang efektif, tidak hanya untuk meningkatkan retensi karyawan, tetapi juga untuk mengurangi tingkat turnover. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan melalui pendekatan tinjauan literatur, serta memberikan pandangan dan arahan untuk penelitian di masa depan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Konsep Kompensasi**

Kompensasi merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk memberikan imbalan kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Astuti (2014) mendefinisikan kompensasi sebagai total penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas layanan yang mereka berikan. Definisi ini menekankan bahwa kompensasi tidak hanya berupa gaji tetapi juga mencakup berbagai bentuk insentif keuangan dan non-keuangan.

Elemen-Elemen Kompensasi, meliputi:

1. Gaji

Gaji adalah imbalan dasar yang diberikan sebagai hasil dari kerja yang dilakukan. Padmavathi (2023) menyebutkan bahwa gaji dapat berbentuk pembayaran per jam atau gaji tahunan, sesuai dengan perjanjian kerja. Di Indonesia, dasar pengupahan diatur melalui UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan PP No. 78 Tahun 2015 yang menekankan pentingnya penghasilan layak.

2. Tunjangan

Tunjangan adalah pembayaran tambahan seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, atau cuti berbayar. Nur (2022) menyebut tunjangan sebagai pembayaran tidak langsung untuk waktu yang tidak digunakan untuk bekerja, yang memberikan rasa aman dan kenyamanan bagi karyawan.

### 3. Insentif Keuangan

Insentif ini dirancang untuk mendorong kinerja lebih tinggi. Okpe (2022) menyebutkan bahwa insentif keuangan dapat berupa bonus, komisi, profit sharing, atau gain sharing, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja.

### 4. Kompensasi Non Keuangan

Bentuk kompensasi ini mencakup aspek psikologis seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang positif (Harvidam 2020). Kompensasi non-keuangan penting untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang bersifat intrinsik, seperti rasa dihargai dan kepuasan kerja.

Strategi Kompensasi Berdasarkan Teori, terdiri dari:

#### 1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow mengungkapkan bahwa kebutuhan manusia bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks kompensasi, perusahaan dapat mendesain strategi imbalan yang memenuhi kebutuhan ini secara bertahap, sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (Taufiqurakhman, 2023).

#### 2. Teori ERG

Menurut teori ERG, kebutuhan manusia dibagi menjadi eksistensi, keterhubungan, dan pertumbuhan. Strategi kompensasi yang mempertimbangkan teori ini akan efektif jika mampu memenuhi kebutuhan karyawan dalam berbagai aspek, mulai dari finansial hingga hubungan sosial di tempat kerja (Astuti, 2014).

#### 3. Herzberg's Two-Factor Theory

Herzberg membedakan antara faktor motivator (faktor intrinsik) seperti penghargaan dan promosi, dengan hygiene factors (faktor ekstrinsik) seperti gaji dan keamanan kerja. Kombinasi kedua faktor ini dapat membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan.

#### 4. Expectancy Theory

Teori ini menyoroti pentingnya harapan, nilai, dan pertautan. Karyawan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan penghargaan yang bernilai bagi mereka (Zakiah, 2023). Oleh karena itu, kompensasi harus dirancang dengan memperhitungkan persepsi karyawan terhadap keadilan dan relevansi imbalan.

Pentingnya Konsep Kompensasi dalam Retensi Karyawan. Program kompensasi yang dirancang dengan baik, seperti yang dijelaskan oleh Nur (2022), dapat meningkatkan kepuasan kerja, mempertahankan karyawan, dan mendorong kinerja. Kombinasi gaji yang kompetitif,

tunjangan yang menarik, serta kompensasi non-keuangan yang berorientasi pada pengembangan karyawan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

## **2.2 Retensi Karyawan**

Retensi karyawan adalah upaya strategis perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang. Strategi ini bertujuan mengurangi turnover, yaitu pergerakan karyawan keluar dari organisasi, yang dapat mengganggu stabilitas dan produktivitas perusahaan. Menurut (Zakiah, 2023), retensi merupakan tindakan untuk menjaga pekerja tetap berada dalam organisasi, sedangkan Harvida (2020) mendefinisikan retensi sebagai upaya sistematis untuk memastikan karyawan tetap bekerja di perusahaan.

Turnover karyawan sering kali dipicu oleh beberapa faktor, seperti peluang karier yang lebih menjanjikan, tingkat gaji, lokasi kerja, hingga alasan pribadi atau keluarga (Okpe, 2022). (Zakiah, 2023) menambahkan bahwa penyebab turnover meliputi upah dan fasilitas yang tidak kompetitif, kurangnya pengakuan dan prospek karier, kondisi kerja yang buruk, hubungan kerja yang tidak harmonis, hingga supervisi dan manajemen yang tidak efektif.

Untuk mengatasi masalah turnover, perusahaan perlu menerapkan strategi retensi yang efektif. Zaqiyah (2023) mengidentifikasi lima strategi utama untuk retensi karyawan, yaitu:

1. Kompensasi yang kompetitif: Menawarkan gaji, tunjangan, dan insentif yang menarik.
2. Pemenuhan harapan karyawan: Memastikan bahwa pengalaman kerja sesuai dengan ekspektasi awal.
3. Program induksi yang baik: Membantu karyawan baru beradaptasi dengan budaya dan lingkungan kerja.
4. Kebijakan sumber daya manusia yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan: Memberikan fleksibilitas dan perhatian pada kebutuhan keluarga karyawan.
5. Pelatihan dan pengembangan: Meningkatkan keterampilan karyawan untuk mendukung karier mereka di perusahaan.

Menurut Nur (2022), salah satu faktor utama yang memotivasi karyawan untuk tetap bertahan adalah tingkat kepuasan terhadap kompensasi. Selain itu, kepuasan kerja, budaya organisasi yang inklusif, dan peluang pengembangan karier juga berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Perusahaan yang memahami motivasi dan kebutuhan karyawan dapat menciptakan strategi retensi yang efektif. Hal ini tidak hanya membantu mengurangi turnover, tetapi juga memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan, sehingga mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

### **2.3 Kebijakan Pengupah di Indonesia**

Kebijakan pengupahan di Indonesia diatur secara rinci dalam berbagai regulasi untuk menjamin hak pekerja mendapatkan penghasilan yang layak. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 88 menyatakan bahwa setiap pekerja berhak atas penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Hak ini diwujudkan melalui kebijakan pengupahan yang memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan hidup layak (KHL), produktivitas, dan kemampuan perusahaan.

Sebagai pelengkap, Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan memberikan pedoman teknis untuk menetapkan upah minimum yang sesuai dengan kondisi ekonomi nasional dan daerah. Upah minimum ini ditetapkan berdasarkan perhitungan KHL, yang mencakup kebutuhan dasar pekerja seperti pangan, sandang, papan, pendidikan, dan kesehatan, dengan mempertimbangkan inflasi dan pertumbuhan ekonomi.

Kebijakan pengupahan di Indonesia mengacu pada prinsip keadilan dan kelayakan, yang mencakup beberapa komponen, yaitu, (Padmavathi, 2023):

1. Upah Minimum: Ditetapkan oleh pemerintah sebagai jaring pengaman bagi pekerja. Upah minimum regional (UMR) dan upah minimum provinsi (UMP) diperbarui setiap tahun berdasarkan rekomendasi dewan pengupahan.
2. Komponen Upah: Berdasarkan PP 78/2015, upah mencakup upah pokok dan tunjangan tetap. Kompensasi tambahan seperti bonus atau insentif juga bisa diberikan sesuai kebijakan perusahaan.
3. Sistem Pengupahan: Perusahaan diwajibkan menerapkan sistem pengupahan yang transparan, mencakup struktur dan skala upah sesuai jenjang jabatan, masa kerja, dan produktivitas.

Meskipun kebijakan pengupahan telah memiliki dasar hukum yang kuat, implementasinya masih menghadapi beberapa tantangan, seperti (Guarango, 2022):

- Ketimpangan Upah Regional: Perbedaan upah minimum di berbagai daerah menyebabkan migrasi tenaga kerja yang tidak merata.
- Kepatuhan Perusahaan: Tidak semua perusahaan mematuhi ketentuan upah minimum, terutama di sektor informal.
- Dinamika Ekonomi: Faktor seperti inflasi, fluktuasi ekonomi global, dan kemampuan perusahaan memengaruhi penyesuaian upah.

Kebijakan pengupahan yang baik memiliki dampak positif dalam meningkatkan kesejahteraan pekerja, mendorong produktivitas, dan menciptakan hubungan industrial yang harmonis. Namun, jika tidak diimplementasikan dengan baik, kebijakan ini dapat

menyebabkan konflik tenaga kerja, menurunkan daya saing perusahaan, atau mendorong praktik upah murah. Kebijakan pengupahan di Indonesia merupakan instrumen penting untuk mewujudkan keadilan sosial dan kesejahteraan pekerja. Oleh karena itu, sinergi antara pemerintah, perusahaan, dan pekerja diperlukan untuk memastikan implementasi kebijakan pengupahan berjalan efektif dan adil.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) sebagai pendekatan utama untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan. SLR merupakan studi sekunder yang bertujuan untuk memetakan, mengidentifikasi, mengevaluasi secara kritis, mengkonsolidasikan, dan mengumpulkan hasil studi utama pada topik penelitian tertentu. Metode ini melibatkan proses sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, dan menafsirkan semua bukti penelitian yang relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian secara spesifik (Harvida, 2020).

Proses SLR terdiri dari tiga tahapan utama: perencanaan (planning), pelaksanaan (conducting), dan pelaporan (reporting).

#### 1. Perencanaan (Planning)

Tahap ini dimulai dengan menyusun pertanyaan penelitian (Research Questions) sebagai acuan untuk mencari, menyeleksi, dan menganalisis literatur. Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- RQ1: Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- RQ2: Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Pertanyaan ini dirancang untuk memandu penelitian dalam mengeksplorasi hubungan antara kompensasi, motivasi, dan retensi karyawan.

#### 2. Pelaksanaan (Conducting)

Pada tahap pelaksanaan, terdapat beberapa langkah:

- a. Identifikasi Literatur: Literatur yang relevan diidentifikasi melalui database elektronik seperti Google Scholar dan Emerald Insight. Kata kunci yang digunakan meliputi "kompensasi", "motivasi", dan "kinerja karyawan". Proses pencarian dilakukan pada Maret 2023, menghasilkan 18 artikel yang relevan dari total 15.700 artikel yang terdeteksi di Google Scholar dan 556 artikel di Emerald.
- b. Kriteria Inklusi dan Eksklusi: Kriteria inklusi dan eksklusi dirumuskan untuk memastikan hanya artikel yang relevan dengan topik yang dianalisis, dengan kriteria sebagai berikut:

- Inklusi: Artikel yang membahas kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan, ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Inggris, serta telah diterbitkan melalui peer review.
  - Eksklusi: Artikel yang tidak relevan, tidak ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Inggris, atau berupa laporan kerja, disertasi, atau materi yang tidak melalui peer review.
- c. Penilaian Kualitas (Quality Assessment): Artikel dievaluasi berdasarkan kriteria kualitas, termasuk tahun terbit (2019-2023), relevansi topik, dan aksesibilitas melalui database yang digunakan.
  - d. Sintesis Data: Data yang terkumpul dianalisis secara naratif untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan kesenjangan penelitian dalam topik yang dikaji.

### 3. Pelaporan (Reporting)

Tahap terakhir adalah menyusun hasil penelitian dalam format yang sistematis. Hasil SLR ini disajikan dalam bentuk narasi yang mendetail, mencakup temuan utama terkait hubungan antara kompensasi, motivasi, dan retensi karyawan, serta memberikan arah untuk penelitian di masa depan.

#### Manfaat dan Tujuan

Penerapan SLR dalam penelitian ini bertujuan untuk:

1. Meringkas Bukti: Mengumpulkan dan merangkum hasil penelitian yang relevan tentang topik hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan.
2. Mengidentifikasi Kesenjangan: Menemukan area penelitian yang belum dijelajahi secara memadai dan memberikan rekomendasi untuk penyelidikan lanjutan.
3. Menyediakan Latar Belakang: Menyediakan landasan teoretis untuk memposisikan penelitian baru yang lebih terarah.

Dengan pendekatan ini, penelitian memberikan kontribusi signifikan dalam memahami kompensasi sebagai faktor strategis untuk meningkatkan retensi karyawan, serta menginspirasi studi lanjutan di bidang ini.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi yang memadai merupakan salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Lebih dari sekadar manfaat finansial, kompensasi mencerminkan penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima setimpal dengan usaha dan pencapaian mereka, hal ini dapat

meningkatkan perasaan dihargai, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional dengan Perusahaan (Nurm 2022).

Kepuasan kerja yang tinggi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, hubungan antar kolega yang lebih harmonis, serta komitmen yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Lingkungan kerja yang positif ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menjadi salah satu alasan utama karyawan untuk bertahan dalam perusahaan, sehingga mengurangi tingkat turnover.

Selain itu, kompensasi yang kompetitif mampu membangun rasa keadilan internal dan eksternal di antara karyawan. Rasa keadilan ini penting karena karyawan sering membandingkan tingkat kompensasi mereka dengan rekan kerja di dalam perusahaan maupun dengan karyawan dari perusahaan lain. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dan terhindar dari ketidakpuasan yang berpotensi memicu stres kerja atau konflik (Zakiah, 2023).

Dalam jangka panjang, organisasi yang secara konsisten menyediakan kompensasi yang memadai dan kompetitif akan lebih mampu mempertahankan talenta terbaik. Hal ini menjadikan kompensasi sebagai investasi strategis dalam mempertahankan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan individu maupun organisasi. Dengan demikian, kompensasi yang memadai bukan hanya sekadar bentuk penghargaan, tetapi juga fondasi penting dalam mendukung keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

#### **4.2 Efektivitas Kebijakan Kompensasi dalam Mengurangi Turnover**

Kebijakan kompensasi yang dirancang secara strategis memegang peranan penting dalam mengurangi tingkat turnover karyawan. Salah satu penyebab utama karyawan meninggalkan perusahaan adalah ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi yang kompetitif dan adil dapat menjadi alat yang efektif untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Kompensasi yang memadai, baik dalam bentuk insentif finansial maupun non-finansial, memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Insentif finansial, seperti gaji yang kompetitif, bonus, atau tunjangan, jelas dapat meningkatkan rasa dihargai dan memberikan dorongan motivasi. Namun, selain kompensasi finansial, faktor non-finansial, seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-hidup yang baik, juga sangat penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Kedua jenis insentif ini

bekerja bersama untuk menciptakan lingkungan yang memotivasi dan membuat karyawan merasa terikat secara emosional dengan Perusahaan (Zakiyah, 2023).

Penerapan kebijakan kompensasi yang efektif dapat memperkecil keinginan karyawan untuk mencari peluang di tempat lain. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima setara dengan usaha dan kontribusi mereka, serta ada peluang untuk berkembang di dalam organisasi, mereka lebih cenderung untuk tetap bertahan. Hal ini mengurangi ketidakpuasan yang biasanya mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Selain itu, kebijakan kompensasi yang transparan dan jelas tentang pengembangan karier serta insentif yang ditawarkan dapat meningkatkan rasa keadilan di dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan memiliki peluang yang sama untuk berkembang, tingkat turnover cenderung lebih rendah.

Dengan demikian, kebijakan kompensasi yang dirancang dengan baik tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi juga sebagai strategi untuk mengurangi turnover yang dapat menambah biaya dan merusak moral organisasi. Dalam jangka panjang, kebijakan kompensasi yang efektif membantu perusahaan membangun hubungan yang lebih kuat dan lebih loyal dengan karyawan, menciptakan stabilitas yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

### **4.3 Fleksibilitas dalam sistem Kompensasi**

Fleksibilitas dalam sistem kompensasi merupakan aspek yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menarik bagi karyawan dan mendukung retensi mereka dalam jangka panjang. Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda, sehingga perusahaan perlu mengadopsi sistem kompensasi yang dapat disesuaikan dengan berbagai situasi dan keinginan individu. Dengan adanya fleksibilitas ini, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan daya tariknya di mata calon karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan kepuasan karyawan yang sudah ada (Nur, 2022).

Salah satu contoh penerapan fleksibilitas dalam kompensasi adalah penawaran tunjangan kesehatan yang dapat disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan pribadi karyawan. Sebagai contoh, beberapa karyawan mungkin lebih membutuhkan paket tunjangan kesehatan yang lebih lengkap, sementara yang lain mungkin lebih memilih tunjangan yang lebih sederhana namun efektif. Fleksibilitas ini memberikan karyawan kebebasan untuk memilih manfaat yang paling relevan dengan situasi pribadi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan mereka terhadap perusahaan.

Selain itu, perusahaan juga dapat menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang fleksibel, yang memungkinkan karyawan untuk memilih pelatihan yang sesuai dengan tujuan karier dan minat mereka. Dengan adanya program pelatihan yang disesuaikan, karyawan merasa bahwa perusahaan mendukung perkembangan profesional mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Hal ini juga membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi, mengurangi turnover, dan meningkatkan produktivitas (Okpe, 2022).

Insentif berbasis kinerja juga merupakan bagian penting dari sistem kompensasi yang fleksibel. Dengan memberikan insentif yang disesuaikan dengan pencapaian individu atau tim, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Insentif ini bisa berupa bonus, penghargaan khusus, atau peluang pengembangan lebih lanjut yang bergantung pada kinerja. Fleksibilitas dalam penetapan insentif memungkinkan perusahaan untuk mengakui berbagai bentuk kontribusi yang mungkin tidak tercakup dalam sistem kompensasi standar.

Secara keseluruhan, fleksibilitas dalam sistem kompensasi memungkinkan perusahaan untuk mengakomodasi beragam kebutuhan dan preferensi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Dengan sistem kompensasi yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan kebutuhan individu, perusahaan tidak hanya meningkatkan daya tariknya di pasar tenaga kerja, tetapi juga memperkuat hubungan jangka panjang dengan karyawan berkualitas. Hal ini berkontribusi pada retensi karyawan yang lebih baik dan membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efektif.

#### **4.4 Penelitian Terdahulu**

Penelitian lanjutan perlu mengeksplorasi hubungan antara bentuk-bentuk kompensasi non-tradisional, seperti fleksibilitas waktu kerja dan penghargaan berbasis pengalaman, dengan retensi karyawan. Studi ini juga perlu mempertimbangkan pengaruh teknologi dan globalisasi dalam merancang kebijakan kompensasi yang relevan.

**Tabel 1** Penelitian Terdahulu

<b>Author dan tahun</b>	<b>Judul penelitian</b>	<b>Metode penelitian</b>	<b>Hasil penelitian</b>
Fanti Nurul Zaqiyah, Nailatal Istiqomah, Nur Fadilla, Prasetyo Hafid Mardianto, Riyan Sisiawan Putra, 2023	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Systematic Literature Review (SLR). Penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis literatur terkait pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan sumber dari jurnal yang diterbitkan dalam 5 tahun terakhir (2019-2023).	Terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang menerima kompensasi yang baik dan memiliki motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, meningkatkan produktivitas perusahaan.
Zakiah, 2023	Analisis Hubungan antara Skema Kompensasi dan Retensi Karyawan pada PT Galang Media Utama Yogyakarta dan UGM Press Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ <b>Jenis Metode:</b> Kualitatif dengan pendekatan studi kasus.</li> <li>□ <b>Pengumpulan Data:</b> Melalui kuesioner, wawancara, observasi, inspeksi, dan dokumentasi.</li> <li>□ <b>Analisis Data:</b> Menggunakan statistik korelasi dan analisis proporsi untuk menunjukkan hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Terdapat hubungan negatif dan moderat antara skema kompensasi dan retensi karyawan di kedua perusahaan.</li> <li>□ Karyawan GMU lebih banyak yang memiliki niat untuk keluar dibandingkan karyawan UGM Press, yang menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kompensasi lebih tinggi di UGM Press.</li> <li>□ Skema kompensasi UGM Press lebih efektif dalam meretensi karyawan dibandingkan GMU.</li> </ul>
Taufiqurokhman, Eka Immamah, Eva Yuniarti Utami, Siti	Analisis Pengaruh Kebijakan Kompensasi,	Pendekatan: Kuantitatif	Temuan Utama: Terdapat hubungan signifikan antara

Annisa Wahdiniawati, 2023	Motivasi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Retensi Karyawan di Industri Manufaktur Jawa Tengah	Metode Analisis: Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares (SEM-PLS) Sampel: 200 karyawan dari berbagai departemen dalam industri manufaktur Pengumpulan Data: Survei terstruktur menggunakan skala Likert 1-5	kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap retensi karyawan. Motivasi kerja diidentifikasi sebagai faktor paling berpengaruh, diikuti oleh kebijakan kompensasi dan kualitas kehidupan kerja. Koefisien Jalur: Kebijakan Kompensasi → Retensi Karyawan: 0.310 (signifikan) Motivasi Kerja → Retensi Karyawan: 0.557 (sangat signifikan) Kualitas Kehidupan Kerja → Retensi Karyawan: 0.262 (signifikan)
Diah Puji Astuti dan Mutiara Sibarani Panggabean, 2014	Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta	Desain Penelitian: Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengujian hipotesis. Data: Menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada 105 perawat di rumah sakit tipe C di Jakarta. Analisis Data: Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM).	Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kepuasan kerja, komitmen afektif, dan retensi karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan di rumah sakit.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan merupakan faktor yang sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan stabil. Kompensasi yang memadai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada tingkat retensi mereka. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusinya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang mengurangi kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Selain itu, fleksibilitas dalam sistem kompensasi juga terbukti menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan berkualitas. Dengan menyediakan berbagai pilihan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung, serta meningkatkan loyalitas karyawan. Insentif berbasis kinerja dan program pelatihan yang relevan juga menjadi elemen penting dalam strategi kompensasi yang efektif.

Tinjauan ini juga menyoroti pentingnya strategi kompensasi yang terintegrasi dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi yang dirancang dengan baik dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk mengurangi turnover dan meningkatkan daya saing perusahaan. Namun, meskipun banyak penelitian yang mendukung pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan, masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dijelajahi lebih lanjut, terutama mengenai bagaimana sistem kompensasi yang fleksibel dapat diterapkan secara lebih luas di berbagai sektor industri. Penelitian mendatang sebaiknya lebih fokus pada studi empiris yang mengukur dampak langsung dari berbagai jenis kompensasi terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat mengembangkan kebijakan kompensasi yang tidak hanya bersifat kompetitif tetapi juga responsif terhadap kebutuhan karyawan, untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan retensi karyawan dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, D. (2014). Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen afektif pada beberapa rumah sakit di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 7(1), 1-12.
- Guarango, P. M. (2022). Pengaruh kompensasi, motivasi, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan grosir sembako CV Jembatan Hitam (Studi pada karyawan grosir sembako CV. Jembatan Hitam, Ganjar Asri, Kota Metro). *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 2(3), 706-713.
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor yang mempengaruhi turnover karyawan dan strategi retensi sebagai pencegahan turnover karyawan: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13-23.
- Haryono, S., & Pamungkas, Y. (2021). Effect of quality of work life on performance: The role of satisfaction and work discipline. 176(ICoSIAMS 2020), 157-170.
- Nur Hayati, S., Supartini, & Mranani, N. A. (2022). The effect of motivation and job satisfaction on employee performance (Study at PT. Jepe Press Media Utama). *Journal of Economic, Accounting and Management Science (JEAMS)*, 4(1), 28-43. <https://doi.org/10.55173/jeams.v4i1.36>
- Okpe, P. O., & Jeroh, D. (2022). Performance-based compensations and earnings smoothing in the Nigerian industrial sector. *Finance & Accounting Research Journal*, 4(3), 99-108. <https://doi.org/10.51594/farj.v4i3.388>
- Padmavathi, T. (2023). Does sustainable work environment influence work engagement, job satisfaction, and employee retention? Perspectives from e-commerce industry. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(4), 1-13. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n4-002>
- Taufiqurokhman, D., et al. (2023). Analisis pengaruh kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap retensi karyawan di industri manufaktur Jawa Tengah. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(12), 1101-1113.
- Zakiah. (2023). Analisis hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan pada PT Galang Media Utama Yogyakarta dan UGM Press Yogyakarta. *Journal Prosiding Akutansi*, 12(1).
- Zaqiyah, F., et al. (2023). A systematic literature review: Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Sosial Sains*, 2(1), 1-15.