

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompensasi

2.1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi, tenaga, dan waktu yang telah mereka curahkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji pokok, tetapi juga mencakup berbagai elemen lain seperti tunjangan (misalnya tunjangan kesehatan, transportasi, atau makan), bonus kinerja, insentif, komisi, fasilitas perusahaan, serta bentuk penghargaan non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pelatihan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa (reward) yang diberikan oleh pemilik usaha terhadap karyawan sebagai pengakuan atas kerja dan dedikasi mereka. Kompensasi salah satu bagian terpenting dalam suatu usaha oleh karena itu di perlukan suatu sistem manajemen yang baik agar dalam implementasinya memberikan keadilan serta pemberian kompensasi dapat berdampak pada meningkatnya semangat karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Vera Eka Santi (2021) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaan yang telah dilakukan. Menurut Akbar, dkk. (2021:125), kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja atau imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Ini mencakup gaji, upah, bonus, dan berbagai manfaat lainnya yang diterima karyawan. Menurut Enny (2019:37), kompensasi didefinisikan sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi ini bisa berupa finansial (langsung maupun tidak langsung) dan juga penghargaan non-finansial. Menurut

Candra dan Rahmat (2022), kompensasi adalah istilah yang berkaitan dengan imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh individu sebagai hasil dari hubungan kerja mereka dengan suatu organisasi. Ini mencakup semua bentuk pembayaran atau tunjangan yang diberikan sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan. Menurut Rahmawati Dwi Kartika dan Fitri Rezeki (2024) Kompensasi akan timbul adanya hubungan kerja pada karyawan, kompensasi langsung berupa upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Kompensasi tidak langsung berupa THR, uang pensiun serta seragam dan sebagainya.

Menurut Simamora dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Afifuddin (2018) mendefinisikan bahwa kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Panggabean dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Edy Sutrisno (2019) mengemukakan kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Dalam dunia kerja modern, kompensasi merupakan salah satu komponen kunci dalam hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Kompensasi yang dirancang dengan baik dapat menjadi alat strategis untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan imbalan yang adil atas pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Selain itu, sistem kompensasi yang transparan dan kompetitif juga memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan kompetitif. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab, kinerja, dan kondisi pasar, perusahaan dapat mendorong semangat kerja, meningkatkan daya saing internal, serta mengurangi risiko turnover atau keluar-masuknya tenaga kerja secara berlebihan.

Tujuan utama dari pemberian kompensasi bukan hanya untuk memenuhi aspek finansial karyawan, tetapi juga sebagai bentuk motivasi dan penghargaan atas dedikasi mereka. Kompensasi yang seimbang dan adil menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kontribusi individu dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, manajemen kompensasi yang efektif sangat penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan efektivitas organisasi, dan mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Menurut Mangkunegara (Herawati et al., 2021), ada enam faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi suatu perusahaan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah, seperti standar upah minimum dan pajak, sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi perusahaan.

2. Faktor Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Ketersediaan dan permintaan tenaga kerja di pasar mempengaruhi tingkat kompensasi yang ditawarkan perusahaan. Jika permintaan tinggi dan penawaran terbatas, perusahaan mungkin perlu menawarkan kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan karyawan.

3. Faktor Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi makro, seperti inflasi dan pertumbuhan ekonomi, dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi. Perusahaan mungkin perlu menyesuaikan kompensasi untuk menjaga daya beli karyawan.

4. Faktor Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan yang berbeda memerlukan tingkat keterampilan dan tanggung jawab yang berbeda, yang dapat mempengaruhi tingkat kompensasi yang diberikan.

5. Faktor Tingkat Pendidikan dan Pengalaman

Karyawan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang lebih tinggi biasanya memiliki nilai jual yang lebih tinggi di pasar kerja, sehingga cenderung mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi.

6. Faktor Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi juga menjadi faktor penting. Perusahaan dengan kinerja keuangan yang baik cenderung dapat menawarkan kompensasi yang lebih tinggi.

2.1.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Keduanya saling melengkapi dan memiliki peranan penting dalam membangun kepuasan dan loyalitas kerja. Menurut Dessler (2017:222), kompensasi dapat dikategorikan ke dalam dua jenis utama, yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Keduanya memiliki peran penting dalam sistem penghargaan perusahaan terhadap karyawan, serta berfungsi sebagai alat untuk mendorong produktivitas dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

1. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung adalah bentuk pembayaran yang diberikan langsung kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi kerja mereka. Jenis kompensasi ini biasanya diterima dalam bentuk uang tunai dan bersifat tetap atau variabel tergantung pada sistem penggajian perusahaan. Beberapa bentuk kompensasi finansial langsung sebagai berikut:

a. Gaji dan Upah

Gaji adalah pembayaran tetap yang diberikan secara periodik, seperti bulanan, kepada karyawan tetap. Sementara itu, upah biasanya diberikan berdasarkan jumlah jam kerja atau hari kerja, dan lebih umum diterapkan kepada karyawan harian atau paruh waktu. Gaji dan upah merupakan bentuk kompensasi dasar yang

paling umum, yang mencerminkan nilai dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam struktur organisasi.

b. Insentif

Insentif merupakan pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan yang mampu mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan. Insentif dirancang untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi dan bersifat motivasional. Contohnya, seorang karyawan penjualan yang berhasil melebihi target bulanan bisa menerima tambahan insentif berdasarkan hasil tersebut. Sistem insentif umumnya bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan sasaran strategis perusahaan.

c. Bonus

Bonus adalah pembayaran satu kali yang biasanya diberikan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian tertentu. Bonus tidak selalu diberikan setiap periode, tetapi lebih bersifat situasional, misalnya diberikan saat akhir tahun, setelah menyelesaikan proyek besar, atau saat perusahaan memperoleh laba signifikan. Bonus juga sering menjadi alat penghargaan untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja.

d. Komisi

Komisi merupakan bentuk kompensasi yang didasarkan pada hasil penjualan atau pendapatan yang berhasil dihasilkan oleh seorang karyawan. Sistem komisi umumnya digunakan dalam bidang penjualan dan pemasaran, di mana karyawan menerima persentase tertentu dari total penjualan yang mereka capai. Komisi mendorong semangat kompetitif dan memberikan insentif langsung atas hasil kerja yang terukur.

e. Bagian Keuntungan (*Profit Sharing*)

Dalam sistem profit sharing, karyawan menerima bagian tertentu dari keuntungan perusahaan. Ini bertujuan untuk menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap hasil usaha perusahaan dan menciptakan hubungan yang lebih erat antara kinerja individu atau tim dengan

kinerja finansial perusahaan secara keseluruhan. Program ini sering digunakan untuk meningkatkan motivasi jangka panjang dan komitmen terhadap kesuksesan organisasi.

f. Pembayaran Tertangguh (*Deferred Payment*)

Pembayaran tertangguh merujuk pada kompensasi yang tidak langsung diterima saat ini, tetapi disimpan untuk diberikan di masa depan. Contohnya termasuk program pensiun, tabungan hari tua, atau program kompensasi berbasis saham. Jenis kompensasi ini memberikan rasa aman bagi karyawan terkait masa depan mereka, terutama setelah masa kerja berakhir. Selain itu, ini juga dapat menjadi alat strategis untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (Tunjangan)

Kompensasi finansial tidak langsung merujuk pada berbagai bentuk manfaat tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, selain dari gaji atau upah pokok yang diterima. Walaupun tidak selalu diterima dalam bentuk uang tunai secara langsung, tunjangan ini memiliki nilai ekonomis dan berkontribusi besar terhadap kesejahteraan karyawan. Tunjangan merupakan salah satu cara perusahaan untuk menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan kenyamanan karyawan, serta sebagai strategi untuk meningkatkan retensi tenaga kerja. Berikut adalah beberapa bentuk kompensasi finansial tidak langsung yang umum ditemukan di perusahaan yakni:

a. Asuransi Kesehatan dan Jiwa

Perusahaan sering menyediakan asuransi kesehatan sebagai bentuk perlindungan terhadap risiko finansial akibat penyakit, kecelakaan, atau rawat inap. Program ini juga dapat mencakup anggota keluarga karyawan. Selain itu, beberapa perusahaan juga memberikan asuransi jiwa, yang memberikan santunan kepada ahli waris apabila terjadi risiko kematian. Asuransi ini membantu menciptakan rasa aman dan mengurangi kekhawatiran karyawan terhadap biaya medis yang tidak terduga.

b. Program Pensiun

Program pensiun adalah bentuk kompensasi jangka panjang yang memberikan jaminan keuangan kepada karyawan setelah mereka memasuki masa pensiun. Program ini bisa berbentuk iuran dari perusahaan saja, atau gabungan antara perusahaan dan karyawan. Tujuannya adalah agar karyawan dapat tetap memiliki penghasilan yang stabil setelah tidak lagi aktif bekerja, serta sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian mereka selama bertahun-tahun.

c. Cuti dan Hari Libur yang Dibayar

Tunjangan ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk beristirahat tanpa kehilangan hak atas penghasilan mereka. Ini termasuk cuti tahunan, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti pernikahan, dan hari libur nasional. Fasilitas ini penting untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), serta membantu mencegah kelelahan kerja (*burnout*).

d. Beasiswa atau Tunjangan Pendidikan

Beberapa perusahaan menyediakan bantuan pendidikan bagi karyawan atau anggota keluarga mereka. Bentuknya bisa berupa beasiswa, subsidi biaya sekolah, atau pelatihan profesional. Tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mendukung pertumbuhan karier karyawan dalam jangka panjang.

e. Fasilitas Perumahan

Dalam beberapa kasus, terutama pada perusahaan besar atau yang berlokasi di daerah terpencil, disediakan fasilitas tempat tinggal bagi karyawan. Perumahan ini biasanya diberikan secara gratis atau dengan biaya yang sangat terjangkau. Hal ini tidak hanya membantu mengurangi beban biaya hidup, tetapi juga meningkatkan kenyamanan dan stabilitas hidup karyawan.

f. Tunjangan Transportasi

Perusahaan dapat memberikan bantuan biaya transportasi dalam bentuk uang tunai, kendaraan operasional, atau layanan antar-

jemput. Ini bertujuan untuk mengurangi pengeluaran pribadi karyawan serta memastikan mereka dapat sampai ke tempat kerja dengan aman dan tepat waktu.

2.1.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Jafar, Aji Aprianto (2021), pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi yang adil dan layak membantu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai secara finansial, mereka akan lebih mudah menjalin kerja sama yang baik dengan manajemen dan rekan kerja. Hal ini membentuk suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

2. Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang menerima kompensasi sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi yang mereka berikan akan merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaannya. Kepuasan ini berperan dalam menciptakan semangat kerja yang tinggi dan menurunkan tingkat stres serta keluhan di lingkungan kerja.

3. Pengadaan Efektif

Pemberian kompensasi yang kompetitif menjadi daya tarik utama dalam proses rekrutmen. Perusahaan yang menawarkan paket kompensasi yang menarik akan lebih mudah menarik tenaga kerja berkualitas dan berpotensi tinggi. Dalam hal ini, kompensasi berfungsi sebagai alat untuk mendapatkan karyawan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Motivasi

Kompensasi berfungsi sebagai alat motivasi untuk meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Melalui insentif, bonus, dan sistem penghargaan lainnya, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, mencapai target, dan berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi. Motivasi ini menjadi pendorong penting dalam mencapai kinerja optimal.

5. Stabilitas Karyawan

Paket kompensasi yang menarik dan adil dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai, mereka cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. Hal ini berdampak pada stabilitas tenaga kerja, mengurangi turnover, serta menghemat biaya dan waktu yang dikeluarkan untuk proses rekrutmen dan pelatihan ulang.

6. Disiplin

Kompensasi juga memiliki fungsi dalam menjaga kedisiplinan karyawan. Sistem kompensasi yang mengaitkan penghargaan atau penalti dengan kedisiplinan kerja akan mendorong karyawan untuk mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan. Sebagai contoh, bonus bisa dikaitkan dengan kehadiran, ketepatan waktu, atau kepatuhan terhadap SOP (*Standard Operating Procedure*).

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dalam konteks hubungan industrial, kompensasi menjadi salah satu isu utama yang diperjuangkan oleh serikat pekerja. Penetapan struktur dan sistem kompensasi yang adil dapat mengurangi potensi konflik antara manajemen dan serikat buruh. Selain itu, keterlibatan serikat pekerja dalam negosiasi kompensasi dapat mendorong transparansi, keadilan, dan penerimaan terhadap sistem yang diterapkan.

Menurut Ekawati (dalam Yudha Prawira & Ayu Risna, 2023)P, pemberian kompensasi dalam suatu organisasi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga merupakan strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kompensasi yang dirancang dan diterapkan secara tepat akan membawa dampak positif bagi organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut adalah tujuan-tujuan utama dari pemberian kompensasi menurut Ekawati sebagai berikut:

1. Memperoleh Karyawan yang Memenuhi Persyaratan

Salah satu tujuan utama dari pemberian kompensasi adalah untuk menarik tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, organisasi perlu menawarkan paket kompensasi yang menarik agar mampu memperoleh kandidat terbaik. Kompensasi yang memadai akan memberikan citra positif terhadap perusahaan sebagai tempat kerja yang layak, sehingga lebih mudah menarik pelamar dengan kompetensi dan pengalaman yang relevan. Hal ini penting terutama untuk posisi strategis atau yang membutuhkan keahlian khusus.

2. Mempertahankan Karyawan yang Ada

Kompensasi juga berfungsi untuk menjaga stabilitas tenaga kerja dengan cara mempertahankan karyawan yang telah ada. Ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusinya, mereka akan lebih termotivasi untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Sebaliknya, kompensasi yang rendah atau tidak kompetitif dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang di tempat lain. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang tepat sangat penting untuk mengurangi turnover dan menjaga kesinambungan tim kerja.

3. Menjamin Keadilan yang Ada

Keadilan dalam pemberian kompensasi merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Organisasi perlu memastikan bahwa kompensasi diberikan secara adil, baik secara internal (antara karyawan dalam organisasi) maupun eksternal (dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama). Keadilan ini mencakup kesesuaian antara beban kerja, tanggung jawab, kinerja, dan imbalan yang diterima. Ketidakadilan dalam kompensasi

dapat menimbulkan rasa frustrasi, menurunkan moral kerja, bahkan memicu konflik di tempat kerja.

4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan

Kompensasi juga dapat dijadikan sebagai alat untuk mendorong dan memperkuat perilaku yang diharapkan dari karyawan. Melalui pemberian insentif, bonus, atau penghargaan khusus, organisasi dapat memberikan motivasi tambahan bagi karyawan yang menunjukkan sikap dan kinerja yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Misalnya, karyawan yang menunjukkan disiplin, inovasi, kerja sama tim, atau pencapaian target dapat diberikan kompensasi tambahan sebagai bentuk apresiasi. Dengan cara ini, kompensasi menjadi alat pengendalian perilaku dan budaya kerja yang positif dalam organisasi.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Sutrisno dalam Jafar, Aji Aprianto (2021) dalam praktik manajemen sumber daya manusia, penentuan besaran kompensasi tidak dilakukan secara sembarangan. Terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi keputusan organisasi dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Faktor-faktor ini harus dianalisis secara menyeluruh agar kebijakan kompensasi yang dihasilkan bersifat adil, kompetitif, dan sesuai dengan kondisi organisasi. Berikut adalah empat faktor penting yang memengaruhi kompensasi menurut Sutrisno sebagai berikut:

1. Adanya Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja

Hukum ekonomi tentang permintaan dan penawaran berlaku juga dalam dunia kerja. Jika permintaan akan tenaga kerja tinggi sementara penawarannya rendah, maka perusahaan harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja tersebut dengan menawarkan kompensasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika banyak pencari kerja dengan keterampilan serupa tersedia di pasar tenaga kerja, maka perusahaan memiliki lebih banyak pilihan dan tidak perlu menawarkan gaji yang terlalu tinggi. Oleh karena itu, kondisi pasar tenaga kerja akan sangat mempengaruhi tingkat kompensasi yang ditetapkan.

2. Kemampuan dan Kesiadaan Perusahaan Membayar

Setiap organisasi memiliki kemampuan finansial yang berbeda-beda, tergantung pada skala usaha, profitabilitas, dan struktur biaya perusahaan. Meskipun pasar tenaga kerja menetapkan standar tertentu, perusahaan tetap harus mempertimbangkan kemampuannya dalam membayar kompensasi. Kesiadaan membayar juga terkait dengan strategi manajemen. Perusahaan yang memiliki orientasi pada kualitas sumber daya manusia cenderung lebih bersedia mengalokasikan anggaran lebih besar untuk kompensasi, dibandingkan perusahaan yang lebih fokus pada efisiensi biaya.

3. Produktivitas Kerja atau Prestasi Kerja Karyawan

Produktivitas kerja menjadi tolok ukur penting dalam menentukan kompensasi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi, mampu mencapai atau melampaui target, serta memberikan kontribusi nyata terhadap kemajuan perusahaan, pantas mendapatkan kompensasi yang lebih besar. Dengan mengaitkan kompensasi pada produktivitas, perusahaan mendorong terciptanya budaya kerja yang kompetitif dan berbasis prestasi (merit-based). Hal ini juga dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan secara keseluruhan.

4. Biaya Hidup

Besarnya kompensasi yang diberikan juga perlu disesuaikan dengan tingkat biaya hidup di wilayah tempat karyawan bekerja. Perusahaan yang berlokasi di kota besar dengan biaya hidup tinggi harus memberikan kompensasi yang lebih tinggi agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka. Jika tidak, maka kesejahteraan karyawan akan terganggu, yang berujung pada menurunnya produktivitas dan loyalitas. Oleh karena itu, banyak perusahaan menyesuaikan standar gaji berdasarkan lokasi geografis dan indeks harga konsumen (IHK).

2.1.5 Indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi menurut Samsudin dalam Jafar, Aji

Aprianto (2021):

1. Kompensasi Gaji/Upah

Upah sebagai suatu penerimaan imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan/jasa yang telah dan akan dilakukan serta berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi.

2. Kompensasi Tunjangan

Tunjangan merupakan bagian penting dari pemberian upah karyawan. Kompensasi didefinisikan sebagai pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seorang karyawan.

3. Kompensasi Bonus/Insentif

Pengumpulan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda, bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja. Perbedaan upah tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya prestasi kerja.

2.2 Strategi

2.2.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah suatu rencana besar yang disusun secara matang untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Konsep strategi tidak hanya berlaku di bidang militer, tetapi juga berkembang dalam dunia bisnis, pendidikan, pemerintahan, olahraga, hingga kehidupan sehari-hari. Dalam penerapannya, strategi memerlukan analisis mendalam terhadap situasi internal dan eksternal, termasuk peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang perlu diantisipasi. Sebuah strategi yang baik memiliki arah dan tujuan yang jelas, disertai langkah-langkah terukur yang dapat membantu pencapaian sasaran dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Sudarsono (2020), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Jadi, strategi tidak hanya mencakup tujuan jangka panjang dan tindak lanjut, tetapi juga

bagaimana sumber daya perusahaan akan dialokasikan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut (Rangkuti, 2020), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan, dan konsep mengenai strategi terus berkembang. Dalam perkembangannya, strategi tidak hanya dilihat sebagai alat, tetapi juga sebagai pola, program, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana sebuah organisasi beroperasi, apa yang dilakukannya, dan mengapa organisasi tersebut melakukannya. menurut Fatimah & Tyas (2020). Mereka mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai keunggulan bersaing, yang merupakan sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dengan kata lain, strategi membantu perusahaan atau organisasi untuk memposisikan diri lebih baik daripada pesaingnya dalam jangka waktu yang lama. Stanton mendefinisikan strategi, dalam konteks organisasi, sebagai rencana luas yang mencakup tindakan-tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Amirullah (2020:4) mengutip definisi ini untuk menekankan bahwa strategi bukan sekadar rencana jangka pendek, melainkan sebuah kerangka kerja komprehensif untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Perencanaan strategi biasanya dimulai dari penentuan visi dan misi, kemudian dilanjutkan dengan penetapan tujuan yang spesifik dan realistis. Selanjutnya, strategi harus mempertimbangkan keunggulan dan kelemahan yang ada, serta mencari cara untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Dalam dunia bisnis, strategi dapat mencakup inovasi produk, penentuan pasar sasaran, atau peningkatan kualitas layanan. Sedangkan di bidang pendidikan, strategi dapat berupa metode pembelajaran yang efektif, pengelolaan waktu belajar, atau pemanfaatan teknologi untuk menunjang prestasi. Contoh sederhana adalah penerapan strategi dapat dilihat pada seorang siswa yang ingin meraih nilai tinggi di ujian. Ia mungkin akan menyusun jadwal belajar yang konsisten, memprioritaskan materi yang sering muncul, berlatih soal secara rutin, dan menjaga kesehatan agar tetap fokus. Semua langkah tersebut adalah bagian dari strategi yang terkoordinasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Tanpa strategi yang jelas, upaya yang dilakukan sering kali menjadi tidak terarah dan kurang efektif.

2.2.2 Tujuan Strategi

Tujuan strategi adalah untuk memberikan arah yang jelas dalam mencapai visi dan misi, sekaligus menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Menurut Bernando Delano (2022) menyatakan bahwa strategi adalah serangkaian tujuan dan sasaran yang memberikan arahan kepada pengusaha dari waktu ke waktu – terutama sebagai pedoman arah bisnis jangka panjang. Sementara itu, Winardi (2023) mendefinisikan strategi sebagai pola sasaran, tujuan atau maksud, kebijakan utama, serta rencana untuk mencapai tujuan. PA Ardhana (2024) menegaskan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan yang berkaitan dengan visi jangka panjang, program tindak lanjut, dan prioritas alokasi sumber daya. Strategi juga merupakan proses perencanaan oleh pimpinan untuk mencapai tujuan di masa depan. Secara rinci, tujuan strategi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menjelaskan Alasan Penyusunan Strategi
 - a. Memastikan semua sumber daya digunakan secara efektif dan efisien.
 - b. Membantu mengantisipasi peluang dan ancaman di masa depan.
 - c. Mengurangi ketidakpastian dengan menetapkan langkah-langkah yang terencana.
2. Menentukan Target atau Sasaran yang Ingin Dicapai
 - a. Memberikan tolok ukur keberhasilan yang terukur (misalnya peningkatan pangsa pasar, pertumbuhan pendapatan, atau peningkatan kualitas layanan).
 - b. Menetapkan prioritas agar organisasi atau individu fokus pada hal yang paling penting.
 - c. Mengarahkan semua tindakan pada hasil yang konsisten dengan visi jangka panjang.

3. Menjelaskan Pentingnya Strategi bagi Keberhasilan
 - a. Menjaga konsistensi arah di tengah perubahan lingkungan.
 - b. Menjadi landasan koordinasi antarbagian atau antarindividu.
 - c. Meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Singkatnya, strategi dapat dianggap sebagai peta jalan yang menjawab tiga pertanyaan utama: ke mana kita akan pergi, bagaimana cara kita sampai ke sana, dan mengapa kita memilih jalur tersebut.

2.2.3 Fungsi Strategi

Strategi memiliki fungsi utama untuk memandu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut S. Syifa Fauziah (2021), strategi berfungsi untuk memberikan arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi tidak hanya menetapkan sasaran, tetapi juga harus mampu menunjukkan dengan jelas kepada semua pihak baik pimpinan, karyawan, maupun pemangku kepentingan lainnya ke mana arah tujuan organisasi tersebut. Arahan yang jelas ini menjadi landasan agar seluruh elemen organisasi bergerak secara terpadu dan terkoordinasi menuju sasaran yang sama. Menurut SIS Binus (2022) mengemukakan bahwa dalam manajemen strategis, strategi memiliki berbagai fungsi penting, antara lain:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan yang sekaligus menjadi dasar bagi pengendalian dan evaluasi kinerja organisasi. Fungsi ini memastikan bahwa setiap kegiatan operasional tetap sejalan dengan sasaran yang telah ditentukan.
2. Mempertemukan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan (stakeholder) sehingga organisasi dapat menjaga keseimbangan antara kepentingan internal dan eksternal.
3. Mengantisipasi perubahan, baik yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal, dengan mempersiapkan pedoman dan langkah pengendalian yang tepat.
4. Mendukung efisiensi dan efektivitas, sehingga setiap sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara optimal dan tepat sasaran, yang

pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sementara itu, F. Ma'idah (2022) menjelaskan fungsi strategi dari sudut pandang perencanaan dan pengendalian jangka panjang. Menurutnya, strategi berfungsi sebagai:

1. Perencanaan yang memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan jangka panjang.
2. Acuan dalam penilaian konsistensi, yaitu sebagai perspektif integratif yang menghubungkan visi organisasi dengan kondisi lingkungan yang dinamis.
3. Panduan langkah taktis untuk memahami serta memprediksi langkah pesaing, sehingga organisasi dapat menentukan respons yang tepat dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, fungsi strategi dapat dirinci menjadi beberapa kategori utama berikut:

1. Sebagai Pedoman Tindakan

Strategi memberikan arah yang jelas bagi pelaksanaan kegiatan sehari-hari, baik di tingkat manajerial maupun operasional. Dengan adanya strategi, setiap langkah yang diambil akan selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Fungsi ini juga membantu mencegah tindakan yang tidak relevan atau pemborosan sumber daya, karena semua upaya yang dilakukan telah melalui pertimbangan dan perencanaan yang matang.

2. Sebagai Alat Pengendalian

Strategi berperan sebagai acuan dalam mengukur kinerja dan memantau kemajuan organisasi. Pimpinan dapat menggunakan strategi sebagai tolok ukur untuk menilai sejauh mana pelaksanaan rencana berjalan sesuai target, serta melakukan penyesuaian jika ditemukan penyimpangan. Fungsi ini juga memungkinkan organisasi untuk secara rutin mengevaluasi hasil yang dicapai dibandingkan dengan rencana awal, sehingga kesalahan dapat diminimalkan dan perbaikan dapat dilakukan segera.

3. Sebagai Cara Menghadapi Persaingan

Dalam dunia bisnis maupun sektor lain, persaingan adalah hal yang tidak dapat dihindari. Strategi membantu organisasi mengidentifikasi dan memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki, menentukan posisi yang tepat di pasar atau lingkungan kerja, serta menyusun langkah-langkah antisipatif terhadap gerakan pesaing. Dengan demikian, strategi menjadi alat penting untuk bertahan dan berkembang di tengah kompetisi yang ketat.

4. Sebagai Respon terhadap Perubahan Lingkungan

Lingkungan eksternal seperti teknologi, regulasi, dan tren pasar selalu berubah. Strategi memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tersebut. Dengan melakukan penyesuaian strategi secara berkala, organisasi dapat mengurangi risiko, memanfaatkan peluang baru, dan memastikan keberlangsungan serta daya saingnya di tengah ketidakpastian.

2.2.4 Unsur-unsur Strategi

Strategi merupakan rencana terpadu yang dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam penerapannya, strategi tidak hanya memuat gambaran besar arah yang ingin dicapai, tetapi juga mengatur langkah-langkah rinci agar tujuan tersebut dapat diwujudkan secara efektif dan efisien. Sebuah strategi yang baik harus mempertimbangkan berbagai faktor internal maupun eksternal sehingga langkah yang diambil dapat memberikan hasil optimal serta meminimalkan risiko kegagalan.

Menurut L. Mandagi (2022), terdapat empat unsur penting yang menjadi fondasi dalam pengertian strategi, yaitu kemampuan, sumber daya, lingkungan, dan tujuan. Keempat unsur ini memiliki hubungan yang erat dan harus disusun secara sinergis agar strategi bisa berjalan sesuai harapan. beberapa rincian dari empat unsur penting unsur strategi sebagai berikut:

1. Kemampuan mengacu pada kapabilitas organisasi atau individu, baik berupa keterampilan teknis, pengalaman, pengetahuan, maupun keunggulan kompetitif yang dimiliki. Tanpa kemampuan yang memadai, strategi sulit diimplementasikan dengan baik, meskipun sumber daya tersedia dalam jumlah cukup.
2. Sumber daya meliputi seluruh aset yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pelaksanaan strategi, seperti modal finansial, teknologi, tenaga kerja, infrastruktur, dan informasi. Sumber daya harus dikelola secara efisien, karena penggunaan yang tidak tepat akan menghambat pencapaian tujuan dan bahkan berpotensi menimbulkan kerugian.
3. Lingkungan mencakup semua kondisi eksternal yang memengaruhi jalannya strategi, seperti tren pasar, regulasi pemerintah, tingkat persaingan, serta perkembangan teknologi. Pemahaman yang baik terhadap lingkungan akan membantu organisasi menyesuaikan langkah agar strategi tetap relevan dan mampu merespons perubahan secara cepat.
4. Tujuan adalah arah akhir yang ingin dicapai dari pelaksanaan strategi. Tujuan harus disusun secara jelas, spesifik, terukur, realistis, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART), sehingga semua pihak yang terlibat memahami arah gerak organisasi dan dapat menyelaraskan tindakan mereka untuk mencapainya.

Mandagi menegaskan bahwa strategi akan efektif apabila keempat unsur tersebut saling mendukung dan diintegrasikan dalam perencanaan maupun pelaksanaan. Misalnya, kemampuan yang kuat perlu didukung oleh sumber daya memadai, tujuan yang jelas, dan pemahaman mendalam tentang lingkungan sekitar. Tanpa sinergi ini, strategi berisiko menjadi rancangan di atas kertas yang sulit diwujudkan dalam praktik.

2.3 Retensi

2.3.1 Pengertian Retensi

Retensi adalah kemampuan untuk mempertahankan sesuatu dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik, nonfisik, maupun

hubungan. Istilah ini memiliki ruang lingkup yang sangat luas dan penggunaannya dapat ditemukan di berbagai bidang keilmuan maupun praktik profesional. Walaupun konteks penggunaannya berbeda-beda, esensi dari retensi tetap sama, yaitu berkaitan dengan proses menjaga, mempertahankan, dan memastikan keberlangsungan suatu hal sesuai tujuan yang diharapkan. Dalam kajian manajemen, retensi sering kali dikaitkan dengan upaya mempertahankan sumber daya berharga agar tetap berada dalam kendali organisasi atau individu. Misalnya, dalam manajemen sumber daya manusia, retensi mengacu pada strategi untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi, kompetensi, dan kontribusi besar terhadap kemajuan organisasi. Dalam konteks ini, retensi menjadi salah satu indikator penting bagi stabilitas dan keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan atau lembaga.

Di bidang pemasaran dan bisnis, retensi biasanya digunakan untuk menjelaskan kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan (customer retention) agar tetap menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Tingginya tingkat retensi pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan mampu menciptakan kepuasan, loyalitas, dan hubungan yang berkesinambungan dengan konsumennya. Sementara itu, dalam dunia pendidikan dan psikologi, retensi sering dimaknai sebagai kemampuan individu dalam menyimpan, mengingat, dan memanggil kembali informasi yang telah dipelajari sebelumnya. Retensi di sini berhubungan erat dengan daya ingat (memory retention) dan efektivitas metode pembelajaran. Dalam ranah kesehatan dan kedokteran, retensi merujuk pada kemampuan tubuh untuk menahan atau menyimpan sesuatu baik yang bersifat fisiologis maupun patologis. Contohnya adalah retensi urin, yaitu kondisi di mana seseorang tidak dapat mengosongkan kandung kemih secara sempurna, atau retensi cairan yang terjadi akibat penumpukan cairan di jaringan tubuh.

Dalam konteks ketenagakerjaan, Wirayudha & Adnyani (2020) mendefinisikan retensi karyawan sebagai proses mendorong karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi hingga selesainya proyek atau

tercapainya batas waktu yang telah ditetapkan. Tujuan utama retensi karyawan adalah meminimalkan tingkat keluar-masuknya tenaga kerja (turnover) sehingga stabilitas organisasi tetap terjaga. Sementara itu, Hidayat et al. (2020) menjelaskan bahwa retensi karyawan adalah upaya organisasi untuk mempertahankan pegawai melalui peningkatan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional mereka. Upaya ini tidak hanya bertujuan mencegah karyawan keluar, tetapi juga menjaga agar mereka tetap loyal, termotivasi, dan produktif dalam jangka panjang. Menurut Aulanda & Arafah (2020), retensi karyawan atau *employee retention* adalah kemampuan perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi agar tetap berada di dalam organisasi. Fokus utama retensi dalam pandangan ini adalah mencegah keluarnya talenta terbaik yang dimiliki, karena kehilangan karyawan berpotensi tinggi dapat berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

2.3.2 Tujuan Retensi

Tujuan retensi adalah untuk menjelaskan alasan mengapa upaya mempertahankan sesuatu dilakukan, baik itu karyawan, pelanggan, maupun peserta suatu program, dalam jangka waktu tertentu. Retensi bukan sekadar mempertahankan keberadaan mereka, tetapi juga memastikan bahwa hubungan yang terjalin bersifat produktif, menguntungkan, dan berkesinambungan, sehingga memberikan dampak positif bagi keberlangsungan organisasi. Menurut Hidayat et al. (2020), tujuan retensi karyawan adalah upaya organisasi untuk menjaga dan/atau meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan agar mereka tetap setia, berkomitmen, dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Retensi dalam pandangan ini dipandang sebagai strategi yang tidak hanya mencegah keluarnya tenaga kerja, tetapi juga membangun ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Sementara itu, Srimulyani (2020) menjelaskan bahwa retensi karyawan merupakan usaha organisasi untuk mempertahankan pegawai agar bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama. Pandangan

ini menekankan pentingnya retensi sebagai instrumen strategis untuk menjaga stabilitas operasional organisasi, mengingat tingginya pergantian karyawan (turnover) dapat mengganggu ritme kerja dan kinerja secara keseluruhan. Menurut Susilo (2022), tujuan employee retention adalah untuk mempertahankan karyawan yang dinilai berkualitas dalam jangka panjang, karena mereka dianggap sebagai aset berharga dan pendukung utama kemajuan organisasi. Susilo menekankan bahwa kehilangan karyawan dengan kompetensi tinggi dapat berdampak signifikan terhadap keberlanjutan dan daya saing organisasi. Secara umum, tujuan retensi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mempertahankan Karyawan
 - a. Mengurangi tingkat turnover yang tinggi agar stabilitas tenaga kerja tetap terjaga.
 - b. Mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang telah dimiliki karyawan.
 - c. Membangun loyalitas dan komitmen pegawai terhadap visi, misi, dan nilai organisasi.
 - d. Menghemat biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru.
2. Mempertahankan Pelanggan (Customer Retention)
 - a. Menjaga pelanggan tetap setia menggunakan produk atau layanan yang ditawarkan.
 - b. Meningkatkan nilai seumur hidup pelanggan (customer lifetime value) melalui pembelian berulang.
 - c. Mengurangi biaya pemasaran karena mempertahankan pelanggan lama lebih efisien daripada memperoleh pelanggan baru.
 - d. Menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggan.
3. Mempertahankan Peserta Program atau Anggota
 - a. Memastikan keberlanjutan partisipasi dalam program pendidikan, pelatihan, atau kegiatan organisasi.
 - b. Menjaga minat, motivasi, dan keterlibatan peserta agar tujuan program dapat tercapai.

- c. Menghindari penurunan jumlah anggota yang dapat menghambat kelancaran operasional program.
- 4. Menjaga Keberlangsungan dan Kinerja Organisasi
 - a. Menjamin keberadaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai target jangka panjang.
 - b. Mempertahankan reputasi organisasi melalui kepuasan karyawan, pelanggan, dan anggota.
 - c. Memperkuat daya saing dengan menjaga hubungan baik yang telah terbangun dan memanfaatkannya untuk pengembangan di masa depan.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi

Retensi merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berkaitan dan memengaruhi keputusan seseorang untuk tetap bertahan atau meninggalkan suatu organisasi. Faktor-faktor ini dapat bersifat positif, yang mendorong peningkatan retensi, maupun negatif, yang berpotensi menurunkannya. Beberapa elemen utama yang kerap diidentifikasi meliputi kepuasan kerja, sistem kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, kualitas layanan, serta kepemimpinan.

Menurut Savitri et al. (2022), retensi karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, hubungan interpersonal, budaya kerja, dan kesejahteraan karyawan. Kualitas kepemimpinan yang dimaksud mencakup kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, mengambil keputusan yang tepat, memberikan dukungan moral, dan menjadi teladan bagi bawahannya. Pemimpin yang kompeten dan peduli terhadap kesejahteraan timnya mampu menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan motivasi yang kuat, sehingga karyawan cenderung lebih betah bertahan di organisasi.

Hubungan interpersonal juga memegang peranan penting. Lingkungan kerja yang didukung oleh interaksi positif antar karyawan dan hubungan harmonis dengan atasan akan membentuk suasana kerja yang kondusif. Ketika karyawan merasa dihargai, diakui, dan didukung oleh

rekan kerja maupun pimpinan, mereka akan memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Selain itu, budaya kerja yang positif menjadi salah satu faktor penentu retensi. Budaya kerja yang sehat mendorong nilai-nilai seperti kolaborasi, keterbukaan, keadilan, serta penghargaan terhadap prestasi. Budaya yang inklusif dan mendukung pertumbuhan individu tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) pada karyawan. Faktor terakhir yang ditekankan Savitri et al. adalah kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan di sini mencakup aspek fisik, mental, dan sosial. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya melalui fasilitas kesehatan, program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta dukungan psikologis akan mampu menumbuhkan loyalitas yang tinggi. Karyawan yang merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi dan didukung secara holistik cenderung memiliki motivasi lebih untuk berkontribusi dalam jangka panjang. Dengan demikian, menurut Savitri et al. (2022), keberhasilan retensi karyawan tidak hanya bergantung pada faktor materi seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga pada faktor non-materi yang membentuk pengalaman kerja sehari-hari. Kombinasi kepemimpinan yang baik, hubungan interpersonal yang sehat, budaya kerja yang positif, dan kesejahteraan karyawan yang terjaga akan menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan tenaga kerja berbakat dan berpengalaman dalam jangka waktu yang lama.

2.3.4 Indikator Retensi Karyawan

Menurut Isfahani & Boustani (2014) yang dikutip oleh Ekhsan & Taopik (2020), retensi karyawan dapat diukur melalui enam indikator utama yang merepresentasikan faktor-faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja. Indikator-indikator tersebut meliputi:

1. Pekerjaan (*Job*)
2. Kompensasi (*Compensation*)
3. Hubungan (*Relationship*)
4. Pengembangan (*Development*)

5. Keseimbangan Kerja-Hidup (*Work-Life Balance*)
6. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

2.4 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kajian atau uraian mengenai hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain, yang memiliki keterkaitan dengan topik atau masalah yang sedang diteliti. Bagian ini biasanya dimuat dalam bab kajian pustaka atau tinjauan literatur pada karya ilmiah, seperti skripsi, tesis, atau disertasi. Penelitian terdahulu menurut Sugiyono (2020) adalah tinjauan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian yang sedang dilakukan, yang bertujuan untuk memberikan konteks, dasar pemikiran, dan membandingkan temuan penelitian dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian Utama
1	Kadir et al. (2019) Hernawan & Srimulyani (2021)	Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan	Kualitatif	Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja dan retensi karyawan. Selain itu, manfaat non-finansial seperti fleksibilitas kerja dan pengakuan prestasi juga mendukung loyalitas.

2	Millena & Donal Mon (2022)	Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	Kualitatif	Kompensasi yang memadai, pelatihan berkala, dan peluang pengembangan karier berkontribusi signifikan pada retensi. Namun, mediasi kepuasan kerja hanya efektif pada kelompok karyawan dengan masa kerja > 2 tahun.
3	Hernawan & Srimulyani (2021)	Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi	Kualitatif	Kompensasi langsung meningkatkan retensi, namun efeknya menjadi lebih kuat jika disertai kepuasan kerja tinggi. Studi ini menegaskan pentingnya strategi kompensasi yang diiringi perbaikan lingkungan kerja.
4	Mutiara Sapitri et al. (2025)	Dampak Pelatihan dan Pengembangan, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi terhadap Retensi	Kualitatif	Kepuasan kerja menjadi faktor paling dominan dalam retensi, melebihi kompensasi dan pelatihan. Hasil ini mengindikasikan bahwa retensi tidak

		Karyawan		semata bergantung pada faktor finansial.
5	Inisiatif (2025)	Menelaah Hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan: Tinjauan Literatur	kualitatif	Literatur menunjukkan kompensasi kompetitif yang konsisten dengan standar industri meningkatkan loyalitas karyawan. Namun, retensi jangka panjang lebih efektif bila digabungkan dengan budaya kerja positif.
6	Manullang et al. (2023)	Pengaruh Talent Management dan Kompensasi terhadap Retensi Pegawai Milenial.	kualitatif	Kompensasi yang transparan dan terstruktur mendorong retensi pegawai milenial. Talent management memperkuat efek tersebut melalui peluang pengembangan karier yang jelas.
7	Tariana (2024)	Strategi Manajemen Talenta Untuk Retensi Karyawan	Kualitatif	Perusahaan multinasional berhasil mempertahankan karyawan melalui kombinasi kompensasi

		Pada Perusahaan Multinasional Di Indonesia		kompetitif, tunjangan kesehatan, pelatihan global, serta program mentoring lintas budaya.
8	Unnamed (2025)	Strategi Retensi Karyawan Berbasis Employee Engagement	Kualitatif	Retensi meningkat signifikan pada perusahaan yang menerapkan kompensasi berbasis kinerja, kesempatan pengembangan diri, komunikasi terbuka, dan kebijakan work-life balance.
9	Undiknas (2018) Coca-Cola Balinusa	Retention Strategies PT. Coca-Cola Distribution Indonesia.	kualitatif	Strategi retensi diadaptasi sesuai konteks daerah. Kompensasi disesuaikan dengan biaya hidup lokal dan dilengkapi program kesejahteraan keluarga, sehingga turnover turun drastis.

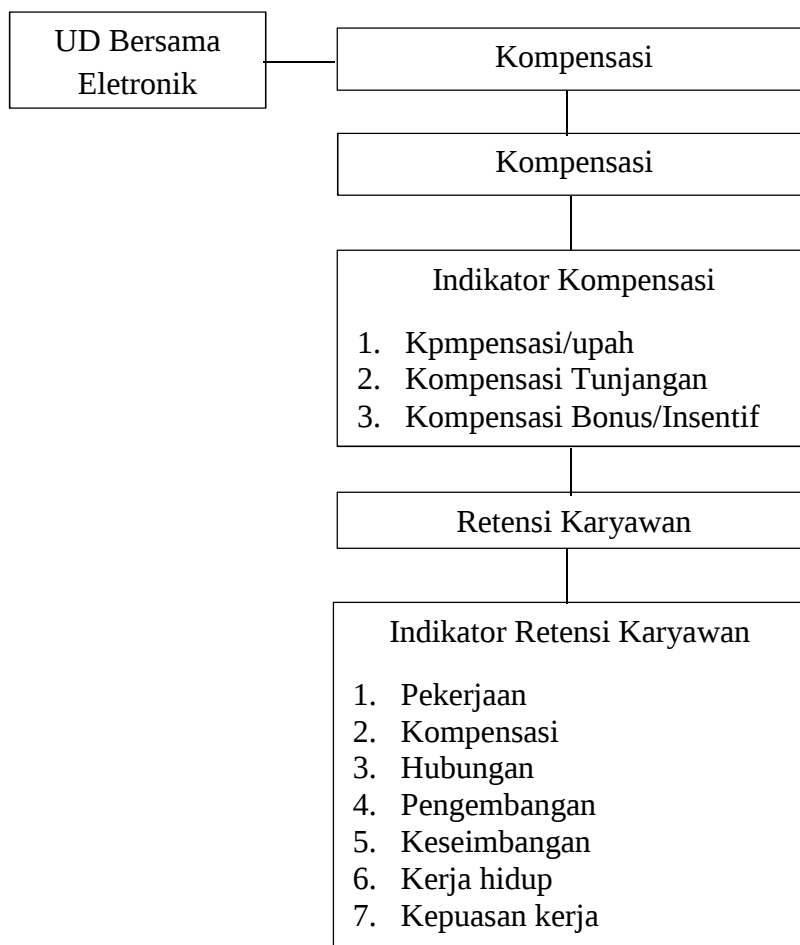
Sumber olahan peneliti 2025

2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah alur atau pola pikir yang sistematis yang digunakan peneliti untuk menjelaskan hubungan antara konsep, variabel, teori, dan fakta yang mendasari penelitian. Bagian ini biasanya disusun berdasarkan hasil kajian teori dan penelitian terdahulu, lalu dihubungkan dengan fokus dan

tujuan penelitian yang akan dilakukan. Menurut Sugiyono (2019:95), kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting dalam penelitian. Kerangka pemikiran ini membantu peneliti untuk menjelaskan secara sistematis hubungan antar variabel yang akan diteliti.

Kerangka Berpikir



Sumber olahan peneliti 2025