

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Equity Theory

2.1.1 Definisi Equity Theory (Teori Ekuitas)

Teori Keseimbangan atau equity theory dikemukakan oleh John Stacey Adams, seorang psikolog kerja dan perilaku pada tahun 1963. Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil/sebanding, berhubungan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Teori ini membangun kesadaran yang lebih luas terhadap dimensi penilaian masing-masing individu sebagai manifestasi keadilan yang lebih luas dibanding teori motivasi lainnya. Beberapa teori motivasi berasumsi bahwa perilaku seseorang muncul dan dikelola oleh usaha untuk membangun atau mempertahankan suatu keseimbangan psikologis batin. Ketika mengalami ketegangan psikologis atau bila tingkat stress kerja meningkat, kita termotivasi ke dalam tindakan untuk membangun kembali keseimbangan. Adams mengembangkannya lebih lanjut dengan fokus terhadap sisi keadilan antar individu dalam organisasi. (Adams, 1963). Teori keseimbangan berfokus pada rasio input-output dalam organisasi. Input diwakili oleh kontribusi kita terhadap organisasi; output segala sesuatu yang kita terima dari organisasi.

Teori ini mengasumsikan bahwa ketika kita terlibat dalam hubungan antara pertukaran dengan organisasi, dan mengevaluasi keadilan dari apa yang kita dapatkan dari pertukaran ini dengan membandingkan rasio inputoutput kita

sendiri dengan yang lain, untuk menentukan apakah kita dibayar kurang/underpaid atau dibayar lebih. (Adams, 1963) Menurut Adams, ketidakadilan menciptakan ketegangan sebanding dengan ketidakseimbangan. Ini adalah ketegangan yang memotivasi individu untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Akibatnya, semakin tinggi perasaan ketidakadilan, semakin kuat motivasi untuk mengurangi itu. Teori keseimbangan dapat membantu menjelaskan perilaku organisasi.

Karyawan yang merasa keputusan kompensasi terhadap mereka adil akan menampilkan kepuasan kerja yang lebih besar dan menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, teori keadilan memainkan peran dalam hubungan pekerja-manajemen mengenai negosiasi serikat pekerja. Teori ini juga mampu menjelaskan ketika karyawan merasa puas dengan keseimbangan/keadilan yang dirasakan maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Menurut Puspitawati dan Riana (2014) bahwa ketika karyawan merasa puas dalam berbagai hal seperti, beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawasan, dan rekan kerja, maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

2.2 Keadilan Kompensasi (*Compensation Fairness*)

2.2.1 Pengertian

Keadilan kompensasi mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sepadan dengan kontribusi dan upaya yang mereka lakukan terhadap perusahaan. Keadilan gaji yang dialami karyawan dapat berdampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja mereka. Remunerasi / Kompensasi adalah segala sesuatu yang diperoleh karyawan dari imbalan berdasarkan hasil kerja. Metode perusahaan meningkatkan kualitas karyawannya juga dimaksudkan untuk mendorong pertumbuhan perusahaan dengan memberikan kompensasi yang adil. Setiap organisasi mempunyai system penghargaan yang berbeda-beda tergantung pada visi, misi dan tujuan perusahaan (Fairuzakiyah et al.,2020).

Keadilan kompensasi menyatakan bahwa seseorang dimotivasi oleh persepsi keadilan atas imbalan yang diterimanya atas usaha tertentu, dibandingkan dengan apa yang diterima orang lain (Farla et al.,2019). Keadilan kompensasi berarti seseorang dimotivasi oleh persepsi mengenai keadilan imbalan yang diterimanya atas usaha tertentu, dibandingkan dengan apa yang diterima orang lain (Fairuzakiyah et al., 2020).

Kompensasi merupakan pendapatan berupa uang dan barang yang diterima karyawan baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan (Kurniawan & Nurohmah,2022). Menurut (Hasibuan,2019), kompensasi adalah segala penghasilan baik berupa uang, barang langsung maupun tidak langsung

yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pada hal ini PT. Sinar Mentari Abadi Logistik telah memberikan kompensasi yang sesuai kepada para karyawannya dengan jobdesk masing-masing serta memberikan reward kepada karyawan apabila memiliki inovasi yang dapat mengembangkan perusahaan.

Keadilan kompensasi dapat dibedakan menjadi 3 yaitu keadilan internal, keadilan eksternal, dan keadilan individu (Suhartini,2005; Simamora,2004; Amos, Ristow, Pearse,2008). Berikut penjelasan masing-masing tipe keadilan :

1. Keadilan Internal

Keadilan internal merupakan suatu criteria keadilan dari kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Keadilan internal juga mengidentifikasikan bahwa posisi yang lebih disukai atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi pula (Smith, 1990). Keadilan internal ini membutuhkan perhatian baik karyawan mau-pun pengusaha. Atau dengan kata lain, keadilan internal ini berkaitan dengan “Equal Pay for equal Work” atau Comparable Pay for Comparable Work yang disebut dengan Comparable Worth. Dari konsep ini diharapkan seorang pemimpin akan memberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang memiliki nilai sama. Selain itu, Comparable Worth ini diterapkan juga dalam rangka mengeliminasi historical gap antara kompensasi yang diterimanya oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan perempuan,

dimana secara tradisional perempuan sering diberi kompensasi lebih rendah (The Economist, 1993). Kontribusi suatu pekerjaan menunjukkan kontribusi pekerjaan tersebut terhadap nilai ekonomis dari produk atau jasa, atau kontribusi pekerjaan tersebut dalam mencapai tujuan unit kerja atau tujuan organisasi yang ditunjukkan dalam bentuk laba, produksi, atau beberapa ukuran yang sejenis.

2. Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal atau sering disebut daya saing eksternal merupakan posisi kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing, tentunya untuk seorang karyawan dengan suatu pekerjaan yang bernilai sama. Daya saing eksternal ini secara langsung berpengaruh terhadap efisiensi dan keadilan tujuan, dimana pelaksanaannya harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Daya saing eksternal ditetapkan berdasarkan penetapan tingkat kompensasi yang diberikan pesaing pada pekerjaan yang sejenis. Tingkat kompensasi ini ditentukan dengan mengetahui kondisi pasar tenaga kerja yang relevan dan melakukan pengamatan terhadap tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain, kemudian menggunakan dan mengaitkan kedua informasi tersebut dengan keputusan kebijaksanaan perusahaan untuk menghasilkan suatu program kompensasi. Program kompensasi ini akan mempengaruhi bagaimana organisasi secara efisien akan dapat mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan mengendalikan biaya tenaga kerja tersebut.

3. Keadilan Individual

Keadilan individual berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap rasa adil seorang Karyawan dimana input yang diberikan pada perusahaan dibayar sesuai dengan sebagaimana mestinya. setelah perusahaan melakukan analisis jabatan dan survey pasar tenaga kerja untuk menetapkan upah, berikutnya adalah memberikan perbedaan berdasarkan kemampuan, lama bekerja, pengalaman dan kinerja (Amos dkk,2008). Untuk mewujudkan keadilan individual, karyawan harus bisa membandingkan rasio input dan output dengan pegawai lain, karena penilaian ini didasarkan pada perbandingan rasio rekan kerja yang tentunya setara, sehingga jiwa

Karyawan tersebut menilai rasio antara dirinya dan rekan kerjanya setara maka keadilan individual ini bisa terwujud (Suhartini,2005). Keadilan dalam pemberian kompensasi menguntungkan kedua belah pihak antara pemberi kompensasi dan yang menerimanya dengan kata lain majikan dan karyawan. Pemberian kompensasi secara adil juga merupakan bentuk tanggung jawab dari pemilik usaha kepada karyawan. Selain itu juga sebagai penyemangat bagi karyawan agar bisa meningkatkan produktivitas kerjanya. Prinsip utama dalam kompensasi menurut syariah adalah keadilan dalam berbagi kekayaan (Riski & Maulana, 2023).

2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Dessler (2017:222) jenis-jenis dari kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, berikut adalah penjelasannya :

1. Kompensasi Finansial Langsung

Berupa bayaran seperti bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (komisi, bonus, dan pembagian laba), dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham). Menurut Agrawal & Tiwari, (2021) mengatakan bahwa kompensasi finansial terbagi menjadi beberapa, yaitu gaji pokok dan tunjangan, bonus, bagi hasil (profit sharing), pensiunan, opsi saham karyawan, dan tunjangan tambahan.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Seperti program-program proteksi asuransi kesehatan, bayaran di luar jam kerja liburan, cuti lebaran, cuti tahunan, dll), fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi (kendaraan dan tempat tinggal). Kompensasi non finansial terbagi menjadi beberapa macam, yaitu prestasi, otonomi, kepemimpinan berkualitas tinggi, program pengakuan karyawan (employee recognition), iklim organisasi, keamanan kerja, pengayaan pekerjaan, peluang peningkatan karir, pemberdayaan karyawan, dan partisipasi karyawan (Agrawal & Tiwari, 2021; Armstrong dan Murlis, 2004 dalam Kituma Merera et al., 2019).

2.2.3 Tujuan Kompenasi

Menurut Hasibuan (2020:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Berikut adalah penjelasannya :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat menciptakan suatu ikatan kerja sama antara bos dengan karyawan. Dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan bos atau pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.

3. Motivasi

Dengan pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.

4. Stabilitas Karyawan

Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.

5. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin Karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggung jawabnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

2.2.4 Faktor-Faktor yang memengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020:127) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi yaitu :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah.

3. Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan.

Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau Karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan

pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.

4. Biaya Hidup

Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.

5. Kondisi Perekonomian Nasional

Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

2.2.5 Indikator Kompensasi

Terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi menurut Afandi, (2018:194) mengemukakan bahwa indikator-indikator kompensasi diantaranya:

1. Upah / Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil organisasi, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat organisasi yang diperoleh pegawai. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.3 Pengembangan Karir (*Carrer Development*)

2.3.1 Pengertian

Pengembangan karier adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu karyawan menyadari potensi mereka dan meningkatkan keterampilan yang relevan dengan kemajuan karier dalam organisasi. Hal ini yang mencakup peningkatan keterampilan, peningkatan pengetahuan, dan pemahaman tentang persyaratan promosi atau tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan karier adalah suatu usaha untuk meningkatkan potensi dalam diri karyawan, mengembangkan teoritis, menciptakan moral yang disesuaikan pelatihan dan kebutuhan kerja dengan perusahaan.

Samsudin dalam Brandion & Lestariningsih, (2023), pengembangan karier sangat berpengaruh pada seseorang karyawan yang ditempatkan di perusahaan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang dibutuhkan pada saat tertentu. Pengembangan karier juga tidak hanya dilakukan di tempat kerja saja tetapi bisa ditemukan di mana saja asal bisa menambah pengalaman dan menambah karier sesuai potensi yang ada pada dalam diri sendiri. Pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi Manoppo et al., 2021). Menurut Mu'ah (2017:180) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pada hal ini, perusahaan memiliki beberapa cara untuk mengembangan karir para karyawannya dengan mengikuti pelatihan perusahaan guna menambah ketrampilan dan inovasi untuk terus berkembang dunia yang terus berubah ubah.

2.3.2 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Siagian (2019:152) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan yaitu :

1. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

3. Mentors dan sponsors

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

5. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

2.3.3 Tahapan Pengembangan Karir

Tahapan pengembangan karir menurut Mu'ah (2017:447) dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", yaitu :

1. Fase awal

Dengan menekankan perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.

2. Fase lanjutan

Dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.

3. Fase mempertahankan

Pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun financial.

4. Fase pensiun

Individu telah menyelesaikan satu karier, dan akan berpindah ke karier lain, dan individu memiliki kesempatan mengekspresikan aktualisasi diri.

2.3.4 Tujuan Pengembangan Karir

Sutrisno (2017:166) menjelaskan pengembangan karir bertujuan untuk :

1. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
2. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas.
3. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
4. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi.
5. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi.
6. pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

2.3.5 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir menurut Sugiharjo (2017:447) dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Pendidikan dan pelatihan Suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

2. Promosi Suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
3. Mutasi Bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Atau suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.3.6 Indikator Pengembangan Karir

Adapun indikator pengembangan karir menurut Rivai (2017:290) indikator pengembangan karir adalah:

1. Perencanaan karir

Yaitu pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan karir yang didukung organisasi

Pengembangan karir pegawai juga bergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang

dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik didalam usaha pengembangan karir mempunyai beberapa sasaran:

- 1) Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berhargadan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang.
- 2) Untuk menjelaskan pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

2.4 Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

2.4.1 Pengertian

Srimulyani (2020) mendefinisikan retensi karyawan dalam banyak kasus diartikan sebagai usaha organisasi dalam mempertahankan karyawan sebuah organisasi, dilihat pada beberapa strategi dan uji coba yang membuat karyawan bertahan di organisasi untuk periode yang terbilang lebih lama. Retensi karyawan merupakan upaya organisasi demi mempertahankan Karyawan terutama untuk karyawan yang mempunyai potensial yang berkualitas. Retensi Karyawan juga dianggap sebagai fondasi kesuksesan organisasi karena mampu mengatasi hambatan yang signifikan bagi manajer sumber daya manusia dan memastikan kelangsungan hidup perusahaan (Nurmalitasari & Andriyani, 2021). Retensi karyawan merupakan upaya organisasi demi mempertahankan karyawan terutama untuk karyawan yang mempunyai potensial yang berkualitas. Retensi karyawan juga dianggap sebagai fondasi kesuksesan organisasi karena mampu mengatasi hambatan

yang signifikan bagi manajer sumber daya manusia dan memastikan kelangsungan hidup perusahaan (Nurmalitasari & Andriyani, 2021).

Sedangkan menurut Hassan et al., (2022) salah satu faktor retensi karyawan yaitu keseimbangan kehidupan kerja. Keseimbangan kehidupan kerja adalah fleksibilitas dalam jam kerja, waktu pribadi, dan pertimbangan untuk kebutuhan sendiri. Kompensasi adalah keseluruhan dari seluruh upah yang ditawarkan terhadap pekerja sebagai imbalan untuk pekerjaan yang Mereka lakukan. Kompensasi sendiri memiliki tujuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pekerja (Violetta & Edalmen,2020).

2.4.2 Faktor-Faktor memengaruhi Retensi Karyawan

Faktor yang memengaruhi sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan merasa senang dan puas terhadap pekerjaan mereka. Menurut Robbins & Judge (2023), kepuasan kerja berpengaruh besar terhadap keinginan karyawan untuk bertahan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang tinggi.

Penelitian dari jurnal *Musyari Neraca (2023)* menyebutkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi hingga 64,8% terhadap keputusan karyawan untuk tetap di perusahaan.

Faktor turunan :

- 1) Hubungan baik dengan atasan
- 2) Lingkungan kerja kondusif
- 3) Tugas yang sesuai dengan kompetensi
- 4) Pengakuan atas hasil kerja

2. Komitmen Organisasi

Adalah tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Meyer & Allen (2023) memperbarui teori tiga komitmen (afektif, normatif, dan continuance), menyatakan bahwa komitmen afektif adalah bentuk paling kuat yang mendorong retensi karyawan.

3. Lingkungan Kerja Non Fisik

Adalah aspek lingkungan kerja yang bersifat psikologis dan sosial. Dalam penelitian oleh Putri & Jaya (2023) dari Universitas Udayana, ditemukan bahwa lingkungan non-fisik seperti dukungan sosial, komunikasi terbuka, dan budaya kerja yang positif sangat menentukan kenyamanan karyawan.

4. Pengembangan Karier dan Pelatihan

Adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang dan naik jabatan. Menurut Noe et al. (2023), karyawan akan tetap bertahan jika mereka melihat adanya prospek jangka panjang dalam organisasi. Laporan *LinkedIn Global Talent Trends 2023* menyebut bahwa 94%

karyawan akan bertahan lebih lama di perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan mereka.

5. Kompensasi dan Penghargaan

Imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi mereka. Milkovich & Newman (2024) menekankan bahwa struktur kompensasi yang adil dan transparan meningkatkan motivasi dan retensi.

6. Keseimbangan Kerja-Hidup (Work-Life Balance)

Adalah keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Greenhaus & Allen (2023) menyatakan bahwa WLB sangat berpengaruh terhadap stres kerja dan niat untuk keluar dari pekerjaan. Perusahaan dengan kebijakan fleksibel seperti remote working atau jam kerja fleksibel cenderung mempertahankan karyawan lebih lama (Talenta, 2024).

7. Kepemimpinan yang Efektif

Gaya kepemimpinan yang mendukung, komunikatif, dan membina tim. Menurut Bass & Avolio (2024) dalam teori *Transformational Leadership* menyatakan bahwa pemimpin yang menginspirasi dan memberi teladan cenderung menciptakan loyalitas.

8. Pengakuan dan Apresiasi

Bentuk penghargaan baik verbal maupun material yang diberikan atas pencapaian karyawan. Menurut Herzberg (diperbarui oleh Bradt, 2023), penghargaan dan pengakuan adalah *motivator intrinsic* yang kuat.

9. Budaya Organisasi

Nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama dalam perusahaan. Menurut Schein (2023) menyatakan bahwa budaya yang inklusif, suportif, dan terbuka mendorong engagement dan retensi jangka panjang.

2.4.3 Indikator Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan menurut Rini et al., (2019), yaitu:

1. Komponen organisasi, Beberapa konsep organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Adapun komponen tersebut meliputi nilai dan budaya organisasi, strategi dan peluang serta kontinuitas kerja. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.
2. Peluang karir, Karir merupakan istilah teknis dalam administrasi personal. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Samsudin, 2008).
3. Penghargaan, Dalam hal ini penghargaan yang dimaksud adalah terkait dengan kompensasi dan pengakuan. Hal yang terpenting mengenai kompensasi adalah praktik kompensasi yang kompetitif, maksudnya adalah gaji dan tunjangan harus dekat dengan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan pengalaman dan kinerjanya.

4. Rancangan pekerjaan, Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas atau pekerjaan yang dilakukan. Setelah individu ditempatkan ke dalam pekerjaan, beberapa faktor tugas atau pekerjaan mempengaruhi retensi karyawan. Karena individu menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut.
5. Hubungan Karyawan, faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi Karyawan didasarkan pada dukungan supervisor atau manajemen dan hubungan dengan rekan kerja yang lain. Supervisor atau manajemen dapat membantu retensi apabila dapat berlaku adil dan tidak diskriminatif yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja, pemberian pengakuan atas kinerja karyawan, serta mendukung perencanaan dan pengembangan karir untuk para karyawan.

2.5 Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

2.5.1 Pengertian

Komitmen Organisasional merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas individu terhadap organisasi dan merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk menunjukkan perhatian individu terhadap keberhasilan serta kemajuan organisasi (Luthans dan Doh,2020). Sedangkan Griffin, Philips, dan Gully (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organisational commitment* merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu memahami dan merasa terikat dengan organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang loyal. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Dessler (2019) yang mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu perasaan keyakinan terhadap misi organisasi, merasa terlibat dengan tugas-tugas organisasi, merasa loyal dan cinta pada organisasinya sebagai tempat untuk kelangsungan hidupnya dan bekerja.

2.5.2 Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Juniarari (2011:85) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang akan menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam sebuah organisasi.

2. Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada organisasi dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.5.3 Indikator Komitmen Organisasi

Adapun indikator pada komitmen organisasi menurut Robbins (2016:101) indikator pada komitmen organisasi antara lain :

1. Komitmen Afektif atau affective commitment yaitu rasa emosional pada organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai.
2. Komitmen Berkelanjutan atau continuance commitment yaitu dimana nilai yang dirasa dari bertahan pada organisasi tersebut bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen Normatif atau normative commitment yaitu kewajiban untuk bertahan pada organisasi untuk alasan moral serta sopan.

2.5.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Ma'rufi dan Anam (2019) antara lain :

1. Karakteristik personal

Robbins & Judge (2022) menyebut karakteristik personal sebagai bagian dari faktor individu yang memengaruhi perilaku organisasi. Faktor ini termasuk kepribadian, persepsi, motivasi, dan nilai pribadi.

Luthans (2021) menyatakan bahwa karakteristik personal memainkan peran besar dalam membentuk sikap kerja, komitmen, dan perilaku organisasi.

2. Karakteristik pekerjaan dan peran

Robbins & Judge (2022) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dan peran sangat menentukan tingkat motivasi karyawan melalui persepsi tentang makna, tanggung jawab, dan hasil kerja.

3. Karakteristik struktur organisasi

Robbins & Coulter (2021) menyatakan bahwa struktur yang efektif tergantung pada ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, strategi yang diterapkan, serta lingkungannya.

2.6 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Antara Keadilan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi.

Keadilan kompensasi adalah prinsip keadilan yang berkaitan dengan pemberian imbalan, ganti rugi, atau penghargaan yang setimpal kepada seseorang atas apa yang telah mereka lakukan atau alami. Pada hal ini sejalan yang dilakukan oleh Rahayu, W. (2012) Jika karyawan merasa keadilan kompensasi yang diberikan sudah sesuai, maka Keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2. Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi.

Pengembangan karir adalah proses yang dilakukan oleh individu maupun organisasi untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, pengalaman, dan potensi kerja seseorang guna mencapai tujuan karir yang diinginkan. Dalam hal ini sejalan yang dilakukan oleh Widyanti, R. (2020) Apabila karyawan merasa pengembangan karirnya terus berkembang dan mendapat reward dari perusahaan maka pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Retensi Karyawan.

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan merasa terikat secara emosional, identifikasi, dan keterlibatan dengan organisasi tempat ia bekerja, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dalam hal ini sejalan yang dilakukan oleh Dewi, K. E. O., & Riana, I. G. (2019) Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan.

4. Hubungan Antara Keadilan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan.

Keadilan kompensasi adalah prinsip keadilan yang berkaitan dengan pemberian imbalan, ganti rugi, atau penghargaan yang setimpal kepada seseorang atas apa yang telah mereka lakukan atau alami. Dalam hal ini sejalan yang dilakukan oleh Dewi, K. E. O., & Riana, I. G. (2019) Jika karyawan merasa keadilan kompensasi yang diberikan sudah sesuai, maka Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

5. Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan.

Pengembangan karir adalah proses yang dilakukan seseorang atau organisasi untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja guna mencapai tujuan karir yang diinginkan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam hal ini sejalan yang dilakukan oleh Dewi, K. E. O., & Riana, I. G. (2019) Apabila pengembangan karir karyawan ada pada perusahaan maka pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

6. Hubungan Antara Keadilan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Melalui komitmen organisasi suatu keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dengan melalui komitmen organisasi sebagai penghubung antara keduanya. Dalam hal ini sejalan yang dilakukan oleh Dewi, K. E. O., & Riana, I. G. (2019) Jika karyawan merasa keadilan kompensasi yang diberikan sudah sesuai, maka Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

7. Hubungan Antara Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan

Melalui komitmen organisasi Suatu pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi sebagai penghubung antara keduanya. Dalam hal ini sejalan yang dilakukan oleh Dewi, K. E. O., & Riana, I. G. (2019) Apabila pengembangan karir karyawan ada pada perusahaan maka pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Menurut Randi (2018: 15) penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini. Penulis melakukan penelitian sebelumnya untuk menjawab pertanyaan penelitian, menguji hipotesis, atau menjelajahi topik tertentu. Hasil penelitian penulis dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk mendukung atau melengkapi penelitian yang baru dilakukan.

Dalam penelitian yang baik, penting untuk mengacu pada penelitian terdahulu yang relevan untuk membangun dasar pengetahuan dan menghubungkan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya.

Berikut ini beberapa penelitian atau referensi terdahulu yang menjadi tolak ukur peneliti dalam melakukan suatu penelitian :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil
1.	Cokorda Alit Wirayudha & I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2020)	Kompensasi dan Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	X1 : Kompensasi X2 : Pengembangan Karir Y : Kepuasan Kerja	1. Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

		dan Retensi Karyawan BPR Lestari	Z : Retensi Karyawan	2. Kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
2.	Ni Putu Rika Anggreni, Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha & I Made Suasti Puja (2023)	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan	X1 : Kompensasi X2 : Pengembangan Karir Y : Komitmen Organisasional Karyawan	1. pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap komitmen organisasional 2. pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap komitmen 3. pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional.
3.	Shofyan Muharsyah & Luis Marnisah (2025)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi	X1 : Kompensasi X2 : Pengembangan Karir X3 : Lingkungan Kerja	1. kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap retensi karyawan 2. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan

		Karyawan di PT Altrak 1978	Y : Retensi Karyawan	3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan 4. kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja bersama-sama memengaruhi retensi karyawan secara signifikan
4.	Rima Wahanasuci & Sugiharti (2023)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	X1 : Kompensasi X2 : Pengembangan Karir X3 : Lingkungan Kerja Y : Retensi Karyawan Z : Kepuasan Kerja	1. kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 2. pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 3. lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	Komang Kristya Mardhani, Aa Sagung Kartika	Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional terhadap	X1 : Kompensasi Komitmen Organisasional	1. penelitian ini menunjukan bahwa kompensasi berpengaruh

	Dewi (2022)	Retensi Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja RSU Bhakti Rahayu Denpasar	Y : Retensi Karyawan Z : Kepuasan Kerja	positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. 2. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. 4. komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan serta kepuasan kerja memediasi secara parsial
--	----------------	---	--	--

				pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.
6.	Diva Ditya Mersita Wandara, I. Made Artha Wibawa (2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Non Finansial, Serta Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan	X1 : Kepuasan Kerja X2 : Kompensasi Non Finansial X3 : Budaya Organisasi Y : Retensi Karyawan	1. penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karywan. 2. kompensasi non finansial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
7.	Ni Luh Putu Prawerti Widhari, I. Komang	Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Persepsi	X1 : Persepsi Dukungan Organisasi Y : Retensi Karyawan	1. persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan

	Ardana (2021)	Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada Hotel Oberoi Bali	Z : Komitmen Organisasional	signifikan terhadap retensi karyawan. 2. Persepsi dukungan organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. 3. komitmen organisasional terbukti secara signifikan memediasi pengaruh persepsi organisasi terhadap retensi karyawan.
8.	Ayu Wayssa Sukmadewi, A. A. Sagung	Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kompensasi	X1 : Hubungan Kompensasi Y : Retensi Karyawan	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

	Kartika Dewi (2020)	terhadap Retensi Karyawan	Z : Kepuasan Kerja	retensi karyawan 2. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
9.	I. Gde Manik Aditya Budi Suta, I. Komang Ardana (2019)	Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan	X1 : Kompensasi X2 : Persepsi Dukungan Organisasi X3 : Pengembangan Karir Y : Retensi Karyawan	1. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

				3. pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
10.	Cokorda Alit Wirayudha, I. Gusti Ayu Dewi Adnyani (2020)	Kompensasi dan Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan Bpr Lestari	X1 : Kompensasi X2 : Pengembangan Karir Y : Retensi Karyawan Z : Kepuasan Kerja	1. Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 3. kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi

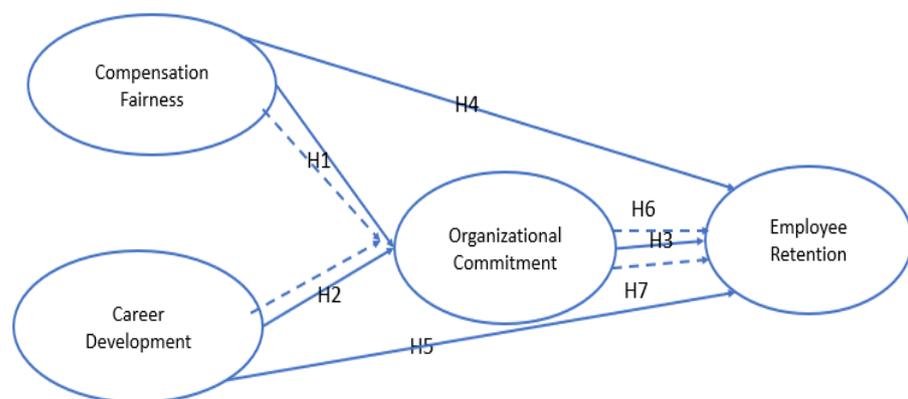
				terhadap retensi karyawan, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan
--	--	--	--	---

Sumber : Data diolah, 2025

2.8 Kerangka Berpikir

Sugiyono(2020) mengatakan bahwa kerangka berpikir adalah model konseptual yang digunakan sebagai landasan teori yang terkait dengan faktor-faktor dalam penelitian. Kerangka berpikir membantu menjelaskan secara teoritis dan memberikan alasan adanya hubungan antara variabel yang diteliti.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber : diolah peneliti, 2025

2.9 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang diangkat dengan dilandasi dengan tinjauan pustaka maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 *Compensation Fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT. Sinar Mentari Abadi Logistik
- H2 *Compensation Fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT. Sinar Mentari Abadi Logistik
- H3. *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT. Sinar Mentari Abadi Logistik
- H4. *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT. Sinar Mentari Abadi Logistik
- H5. *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT. Sinar Mentari Abadi Logistik
- H6. *Compensation Fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* melalui *Organizational Commitment* pada karyawan PT. Sinar Mentari Abadi Logistik
- H7. *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* melalui *Organizational Commitment* pada karyawan PT. Sinar Mentari Abadi Logistik.